

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas



Balanced Scorecard numa Misericórdia: estudo de
caso

Mestrado em Gestão e Políticas Públicas

Orientador:

Professora Doutora Elisabete Reis de Carvalho

Orientando:

Márcio António Gonçalves Borges

Maio de 2010

Resumo

Este trabalho procura desbravar terreno no que respeita à aplicação de sistemas de gestão estratégica ao Terceiro Sector, nomeadamente, nas Misericórdias.

Através dos pressupostos teóricos existentes procuramos desenvolver uma ferramenta de gestão denominada de *Balanced Scorecard*. Para tal, realizou-se um estudo de caso que possibilitou absorver um *input* real de dados e informação e, permitiu conceber um modelo que aquando aplicado contribua para a optimização da gestão das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Este estudo revela-se pertinente pelo facto, de cada vez mais, estas instituições serem solicitadas a resolver os problemas sociais, como o desemprego, violência doméstica, abuso de menores, a par das restantes responsabilidades, como manter boas infra-estruturas para idosos e jovens, e que origina um dispêndio muito elevado de recursos materiais e imateriais. No entanto, o apoio concedido a estas instituições é cada vez menor, quer seja por parte do Estado, quer seja através da sociedade civil.

Assim, o objectivo incidiu numa contribuição modesta, com a criação de um modelo gestor que privilegie não só a componente financeira, como a componente dos processos, dos utentes/clientes e dos recursos humanos, e que constituem o grande valor destas instituições. É importante ter um modelo institucional que induza maior rentabilidade aos recursos aplicados.

Foi definido a missão, visão, valores, bem como a estratégia, os objectivos estratégicos, as iniciativas, as metas e os indicadores. Paralelamente, foram definidas as perspectivas adequadas à realidade da instituição, estabelecidas as relações de causa-efeito que asseguram que a história da estratégia entre as diferentes perspectivas e objectivos seja entendida por todos os actores institucionais. Por fim, foi desenhado o mapa estratégico da instituição.

Na parte final do trabalho, é salientado a importância de alguns aspectos, para uma implementação bem sucedida do *Balanced Scorecard*.

Abstract

This paper aims to break new ground as regards the application of strategic management systems in the Third Sector, in particular, a nongovernment organization.

Through the existing theoretical assumptions, we develop a management tool called the Balanced Scorecard. To this end, we conducted a case study that as enable to absorb a real input data and information, and allowed to design a model that when applied will help to optimize the management of Private Institutions of Social Solidarity (PISS).

This study appears relevant because increasingly these institutions they are required to solve social problems such as unemployment, domestic violence and child abuse, along with the other responsibilities of maintaining good infrastructure for the elderly, youth, leading a very high expenditure of resources. However, support for these institutions is shrinking, either by the state, whether through civil society.

Thus, our aim was to contribute modestly, with the creation of a managerial model that not only increases the privileged component by financial, as processes, users/customers and human resources that constitute the great value of these institutions. It is important to have an institutional model that induces greater return on funds invested.

Throughout the work, was defined the mission, vision, values and strategy, the strategic objectives, initiatives, targets and indicators. At the same time, the perspectives were set appropriate to the institution, established the cause-effect relationships that ensure that the history of strategy between the different perspectives and objectives, be understood by all institutional actors. Finally, we designed the strategic map of the institution.

At the end of the work is stressing the importance of some aspects for a successful implementation of the Balanced Scorecard.

Agradecimentos

A elaboração e dedicação a este trabalho de projecto não seria possível sem a colaboração de algumas pessoas, pelo que gostaria de fazer alguns agradecimentos.

À Professora Doutora Elisabete Carvalho, por ter aceitado orientar o meu trabalho, pelos conhecimentos transmitidos, apoio e disponibilidade sempre demonstrados.

À Dra. Susana Branco, pela amizade, motivação e apoio manifestados no decorrer deste projecto.

Ao Dr. Manuel Girão, pelo acolhimento e inteira disponibilidade demonstrada na concretização deste trabalho.

Por último, agradecer à minha família e amigos pelo estímulo e apoios dados, em especial à minha mãe.

Índice

Introdução	9
-------------------------	---

Capítulo I – O *Balanced Scorecard*

I.1. A <i>performance</i> organizacional.....	11
I.2.1. A estrutura e funcionamento.....	13
I.2.2. A perspectiva financeira.....	15
I.2.3. A perspectiva do cliente.....	16
I.2.4. A perspectiva dos processos internos.....	17
I.2.5. A perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	18
I.2.6. A ligação do <i>Balance Scorecard</i> à estratégia organizacional.....	19
I.2.6.1. As relações de causa-efeito.....	20
I.2.6.2. Os indicadores de desempenho.....	21
I.2.7. O processo de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	21
I.2.8. A adopção do <i>Balanced Scorecard</i> pelo Terceiro Sector.....	26
I.2.8.1. O Terceiro Sector.....	26
I.2.8.2. A metamorfose do <i>Balanced Scorecard</i> original.....	28

Capítulo II – Concepção do *Balanced Scorecard* para o Terceiro Sector – o caso de uma Santa Casa da Misericórdia

II.1. O aparecimento das Misericórdias.....	31
II.2. A caracterização da Santa Casa da Misericórdia – objecto de estudo.....	34
II.2.1. Missão institucional.....	35
II.2.2. Estrutura orgânica.....	37
II.2.3. Planeamento Estratégico da Santa Casa da Misericórdia XXXXX.....	38
II.2.3.1. Missão, Valores e Estratégia.....	38
II.3. A concepção do <i>Balanced Scorecard</i>	41
II.3.1. Definição das perspectivas.....	43
II.3.1.1. Perspectiva do cliente.....	44

II.3.1.2. Perspectiva dos processos internos.....	45
II.3.1.3. Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	46
II.3.1.4. Perspectiva financeira.....	47
II.4. Definição dos objectivos estratégicos.....	48
II.4.1. Perspectiva dos utentes/clientes.....	49
II.4.2. Perspectiva dos processos internos.....	50
II.4.3. Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	51
II.4.4. Perspectiva financeira.....	53
II.5. Definição das relações causa-efeito.....	54
II.6. Definição dos indicadores.....	57
II.7. Selecção das metas.....	60
II.8. Determinação das iniciativas.....	63
II.9. Mapa Consolidado do <i>Balanced Scorecard</i>	68
II.10. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	73

Capítulo III – Conclusões e reflexões

III.2. Considerações Finais.....	75
III.2.1. Limitações do estudo.....	76

Bibliografia.....	77
--------------------------	-----------

Anexo.....	79
-------------------	-----------

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo original do <i>Balanced Scorecard</i>	14
Figura 2 - Perspectiva dos processos dos internos – O modelo da cadeia de valor....	17
Figura 3 - Enquadramento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	19
Figura 4 - As relações de causa-efeito.....	20
Figura 5 - Estrutura do Terceiro Sector.....	28
Figura 6 - Modelo original do <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 7 - <i>Balanced Scorecard</i> adaptado as instituições não lucrativas.....	30
Figura 8 - Organograma da SCM XXXXX.....	37
Figura 9 - Valores Institucionais SCM XXXXX	39
Figura 10 – Pilares estratégicos da SCM XXXXX.....	41
Figura 11 – O <i>Balanced Scorecard</i> da SCM XXXXX.....	47
Figura 12 - Importância atribuída a cada perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i>	48
Figura 13 - O Mapa Estratégico e as relações causa-efeito da SCM XXXXX.....	56

Índice de quadros

Quadro 1 – As perspectivas adoptadas pela SCM XXXXX face às perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> original.....	44
Quadro 2 – Objectivos estratégicos para a perspectiva dos clientes.....	50
Quadro 3 – Objectivos estratégicos para a perspectiva dos processos internos.....	51
Quadro 4 – Objectivos estratégicos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	52
Quadro 5 – Objectivos estratégicos para a perspectiva financeira.....	54
Quadro 6 – Perspectiva do utente/cliente.....	58
Quadro 7 – Perspectiva dos processos internos.....	58
Quadro 8 – Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	59
Quadro 9 – Perspectiva financeira.....	59
Quadro 10 – Metas para a perspectiva dos utentes/clientes.....	60
Quadro 11 – Metas para a perspectiva dos processos internos.....	61
Quadro 12 – Metas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	62
Quadro 13 – Metas para a perspectiva financeira.....	63
Quadro 14 – Mapa das iniciativas estratégicas.....	66
Quadro 15 – Mapa das iniciativas estratégicas (Continuação).....	67
Quadro 16 – Mapa Estratégico consolidado da perspectiva do cliente.....	69
Quadro 17 – Mapa Estratégico consolidado da perspectiva dos processos internos...70	
Quadro 18 – Mapa Estratégico consolidado da perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	71
Quadro 19 – Mapa Estratégico consolidado da perspectiva financeira.....	72

Introdução

Este trabalho é realizado no âmbito do Mestrado de Gestão e Políticas Públicas do Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Este trabalho de projecto constitui o trabalho final do mestrado, e consiste num estudo de caso: a elaboração de um *Balanced Scorecard* numa instituição sem fins lucrativos” (non-profit organizations).

Nas últimas décadas, têm-se vindo a alterar por completo os paradigmas gestionários, nos três sectores da sociedade, sector público, sector privado e no sector social (conhecido como terceiro sistema ou terceiro sector). Esta transformação está relacionada com o facto de as organizações sentirem necessidade de medir objectivamente aquilo que gerem no seu dia-a-dia, na sua envolvente.

Neste contexto, surgem no final do século XX novos modelos de gestão estratégica, entre os quais, o *Balanced Scorecard*, que de início tinha como finalidade resolver os problemas de gestão no sector privado, contudo, mais tarde, e devidamente adaptado, foi aplicado à Administração Pública e ao Terceiro Sector, nomeadamente, às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Segundo Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* surge como um paradigma de gestão estratégica que permite relacionar toda a estratégia organizacional, e conjugar as medidas financeiras (até então, consideradas as mais importantes) e as medidas não-financeiras, facto que, conduziria a uma melhoria do desempenho organizacional.

Muito embora o *Balanced Scorecard* tivesse sido desenhado inicialmente para aplicação e aprimoramento da gestão no sector privado, rapidamente as organizações do sector público e as instituições sem fins lucrativos se aperceberam da sua flexibilidade e da vantagem que poderiam ter na sua utilização. No entanto, a aplicação desta ferramenta às instituições sem fins lucrativos exigiu algumas alterações, nomeadamente, nas perspectivas financeira, de clientes, do conhecimento e aprendizagem e dos processos internos, uma vez, que estas organizações, não tinham como principal objectivo obter lucro.

Estas alterações visavam a alcançar a melhor utilização dos recursos de forma diferente daquela que era utilizada pelas organizações privadas, de forma a responder às necessidades dos utentes e clientes. Nas instituições sem fins lucrativos, a figura do lucro é substituída pelo bem-estar e satisfação de todos os *stakeholders*.

Neste trabalho, tenho como objectivo desenvolver um *Balanced Scorecard* adequado ao Terceiro Sector, nomeadamente às Misericórdias, para possibilitar aos seus gestores e responsáveis ter uma ferramenta de gestão que integre a análise de variáveis como a satisfação dos clientes/utentes, colaboradores, a qualidade do serviço e o *inflow* de recursos financeiros.

Assim, a partir de um modelo conceptual teórico, propomo-nos conceber um modelo que oriente e facilite a tomada de decisão dos gestores e responsáveis destas instituições, tendo em conta, as prioridades estabelecidas pela estratégia institucional.

Por uma questão de confidencialidade da informação, foi determinado que não seria divulgado o nome da instituição alvo de estudo, bem como, os nomes dos seus responsáveis.

Este trabalho está dividido em três capítulos:

- ✓ O capítulo I em que explanado todo o enquadramento teórico do *Balanced Scorecard*;
- ✓ O capítulo II que desenvolve todo trabalho de concepção do *Balanced Scorecard* na instituição alvo do estudo;
- ✓ O capítulo III que aborda a implementação do modelo, bem como as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

Capítulo I – O *Balanced Scorecard*

I.1. A *performance* organizacional

Ao longo das últimas décadas, a utilização do vocábulo *performance* tem proliferado pelo mundo organizacional. Dado o contexto económico em que os agentes económicos operam é imprescindível a obtenção de resultados, o que passa inevitavelmente por uma gestão adequada dos activos, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Assim, podemos dizer que uma correcta gestão do Know-how, da tecnologia, e dos recursos financeiros impulsionam uma melhoria nos resultados, que consequentemente originam a sobrevivência e a criação de riqueza das organizações.

Neste sentido, as empresas para gerir a sua *performance* têm de actuar estrategicamente através de sistemas que permitam a medição e comunicação de toda a actividade. Este sistemas permitem, através de medidas ou padrões, avaliar se os resultados obtidos num dado período correspondem àqueles definidos inicialmente como sendo uma meta (Niven, 2003).

Para Niven (2003) as medidas não fornecem só aos gestores e executivos uma ferramenta para avaliar o progresso da organização, mas quando bem concebidas, podem inspirar e motivar todos os colaboradores, definir a orientação para a organização, e encorajar o alinhamento do topo para a base.

Podemos dizer, que o sucesso das organizações depende, da monitorização constante de vários elementos materiais e não materiais que, se suficientemente alinhados, estimulam o resultado final. Este resultado consiste na criação de valor para os clientes, e numa recompensa para as organizações.

Assim, e considerando os bons resultados que as organizações públicas e privadas têm obtido com a adopção de sistemas de gestão de *performance*, também as organizações do sector não lucrativo, o têm procurado fazer nos últimos anos.

Na chamada Economia Social, as Misericórdias procuram mecanismos que permitam controlar e elevar a *performance* institucional, não para maximizar a distribuição de dividendos como no sector privado, mas sim, para manter, inovar e criar respostas sociais para as diferentes necessidades sociais.

Portanto, as instituições do Terceiro Sector ambicionam resultados positivos através do desempenho da sua actividade, com o principal objectivo de satisfazer as carências e melhorar o bem-estar social daqueles que a elas recorrem. No entanto, é inevitável que tenha que existir um maior controlo orçamental e se procurem aumentar as fontes de financiamento, já que para cumprirem a sua missão necessitam de um orçamento viável que lhe permita o aumento da capacidade instalada ou em última instância a manutenção da existente.

Convém salientar que quando falamos em aumentar as fontes de financiamento referimo-nos a um aumento da receita, mas consignada a actividade desenvolvida. Esta, visa aumentar o chamado lucro social.

Como sabemos, falar de receita consignada é sinónimo de falar em receita cuja única finalidade, é reinvestir no processo produtivo, ou seja, é investir em novas respostas sociais, é investir na melhoria da prestação de serviços, é investir em melhores condições laborais. Estes investimentos vão permitir um crescimento da instituição, mas principalmente, vão permitir uma melhoria do bem-estar da comunidade, dos utentes/clientes e dos seus colaboradores.

Como sabemos, existem muitas metodologias para a medição da *performance* nas organizações, no entanto, neste trabalho vamos estudar especificamente o *Balanced Scorecard*.

I.2.1. O *Balanced Scorecard* – A sua estrutura e funcionamento

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido no início da década de 90 por Kaplan e Norton (1992), quando procuravam conceber um modelo que rompesse com a visão tradicional da gestão, que colocava ênfase, apenas na componente financeira. Com este novo paradigma, os autores pretenderam que na gestão das organizações, os gestores contemplassem para além da dimensão financeira, a dimensão humana e o chamado *networking* que, de forma integrada, permitem criar valor para o cliente.

Para os mesmos autores, a gestão de uma empresa baseada apenas na análise de indicadores financeiros é limitativa face à necessidade de informação disponível que os gestores têm, numa envolvente em que o tempo para a tomada de decisão constitui um factor crítico.

Kaplan e Norton (1997 : 24; 44) livro, definem o *Balanced Scorecard* como um “modelo que materializa a visão estratégica da empresa por meio de um mapa com objectivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade”.

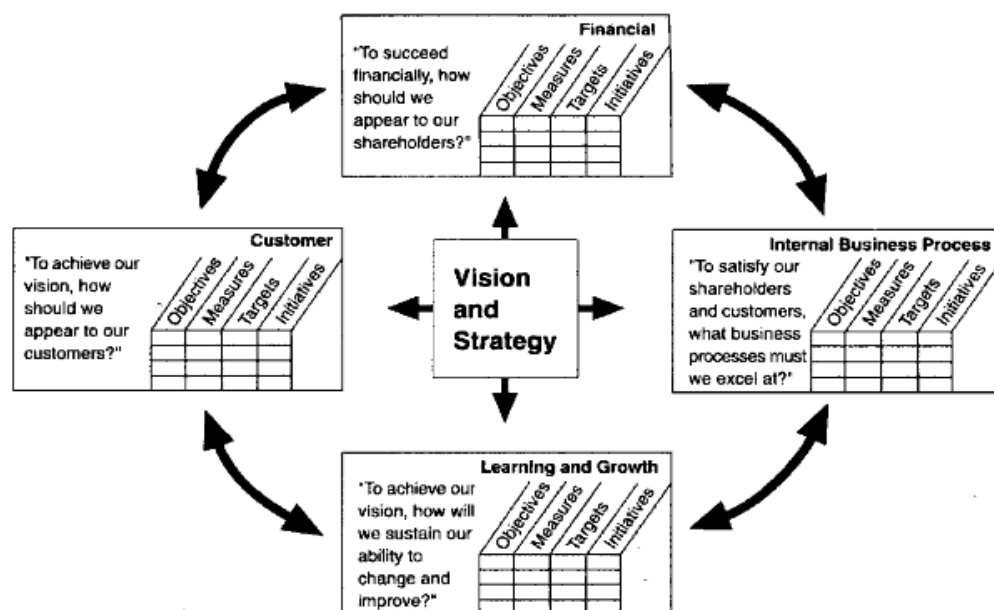
Oliveira e Rocha (2000), acrescenta que o *Balanced Scorecard* permite, assim, o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e previsionais e entre perspectivas de actuação externas e internas. Portanto, qualquer medida seleccionada deve ser um elemento da cadeia causa-efeito, que permita comunicar o significado da estratégia da organização.

Podemos, dizer que entre as diversas vantagens que o *Balanced Scorecard* pode oferecer aos gestores, a maior reside no alinhamento (palavra-chave), na abordagem integrada que constitui o “farol” que ilumina o caminho a todas as pessoas que colaboram na organização, independentemente da posição que ocupe e da responsabilidade que detenha, ajudando a organização a cumprir a sua missão e a alcançar os seus objectivos.

O *Balanced Scorecard* permite monitorizar o desempenho organizacional através das suas quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, que estão interligadas com a visão e a estratégia. Estas perspectivas devem dar resposta às seguintes questões (Kaplan e Norton, 1997):

- Como nos vêem os accionistas?
- Como nos vêem os clientes?
- Em que devemos sobressair?
- Podemos continuar a melhorar e acrescentar valor?

Figura nº 1 – Modelo original do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Podemos descrever o *Scorecard* como um modelo constituído por quatro perspectivas, para as quais são definidos objectivos, indicadores e metas estratégicas tendo por base a sua visão e estratégia. Este indicadores, objectivos e metas actuam de forma integrada através de relações de causa-efeito, devendo por isso ser documentadas nos mapas estratégicos (Kaplan e Norton, 2000).

Os mapas estratégicos reflectem as relações de causa-efeito que se estabelecem entre as perspectivas, descrevem a estratégia e fornecem o alinhamento necessário entre os objectivos, indicadores e as iniciativas.

Kaplan e Norton (1992) afirmam que o modelo do *Balanced Scorecard* estará bem concebido se, através da sua análise, for perceptível a visão e a estratégia da organização, como de uma história se tratasse.

II. 2 – As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Tal como descrito, na sua essência, o *Balanced Scorecard* apresenta 4 perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Estas quatro perspectivas são apenas um modelo e não um teorema matemático. Dependendo da estratégia e do mercado onde se actue, poderá ser determinado um número maior de perspectivas (Kaplan e Norton, 1997).

Niven (2003) defende que a selecção das perspectivas deve traduzir a estratégia e criar uma mais-valia para a organização. Para este autor, as quatro perspectivas são adequadas, no entanto se a organização considerar fundamental pode acrescentar uma quinta.

Por exemplo, relativamente às instituições sem fins lucrativos, e dado que muitas vezes quem paga o serviço a prestar pela Misericórdia não é o beneficiário desse mesmo serviço, pode ser equacionado a criação de uma quinta perspectiva destinada à entidade pagante, que deverá igualmente, ser considerada uma perspectiva do cliente.

II. 2. 1. A perspectiva financeira

Nesta perspectiva devemos dar resposta à seguinte questão: para obtermos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos investidores?

Devem ser representados os objectivos de longo prazo da organização que geram retornos superiores ao capital investido em cada unidade de negócio (Kaplan e Norton, 1996). Estes autores, consideram que independentemente da fase de

desenvolvimento da organização podem ser ponderados três tipos de temas estratégicos, a saber:

- ✓ Crescimento e diversificação da receita;
- ✓ Redução de custos/melhoria da produtividade;
- ✓ Utilização dos activos/estratégia de investimento.

Assim, os indicadores financeiros a adaptar, dependem da estratégia que a organização adopte, em função da fase do ciclo de vida (crescimento, manutenção, recolha) em que se encontre. Desta forma, os indicadores escolhidos vão permitir uma monitorização da implementação e execução da estratégia, por forma, a que se obtenha os resultados esperados.

Os indicadores juntamente aos objectivos estratégicos de longo prazo, interligados (relações de causa-efeito) com o conjunto de iniciativas em cada uma das perspectivas do *Balanced scorecard* vão conduzir a organização à posição desejada.

II. 2. 2. A perspectiva do cliente

Aqui, devemos encontrar uma resposta para a questão: como devemos de actuar com os nossos clientes?

Kaplan e Norton (1997) defendem que as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercados onde pretendem competir, e seleccionar um conjunto de indicadores chave, tais como: satisfação, retenção, aquisição, quota e rentabilidade.

No entanto, estes indicadores contêm alguns problemas, tal como os indicadores financeiros tradicionais, ou seja, são indicadores de resultado que por si só, não transmitem aos empregados aquilo que têm de fazer para aumentar a satisfação ou retenção dos clientes.

Assim, devem as organizações identificar os clientes em cada um dos segmentos seleccionados e apresentar propostas de valor para cada um deles. Os objectivos e indicadores podem ser escolhidos a partir de três classes principais de atributos:

- ✓ Produto e serviço: qualidade, preço e funcionalidade;
- ✓ Relação com o cliente: qualidade da experiência/compra e qualidade do relacionamento pessoal;

- ✓ Imagem e reputação.

Se as empresas na selecção dos seus objectivos e medidas se concentrarem nos três tipos de atributos vão conseguir oferecer uma proposta de valor mais elevada, e assim, reter e expandir o negócio.

II. 2. 3. Perspectiva dos processos internos

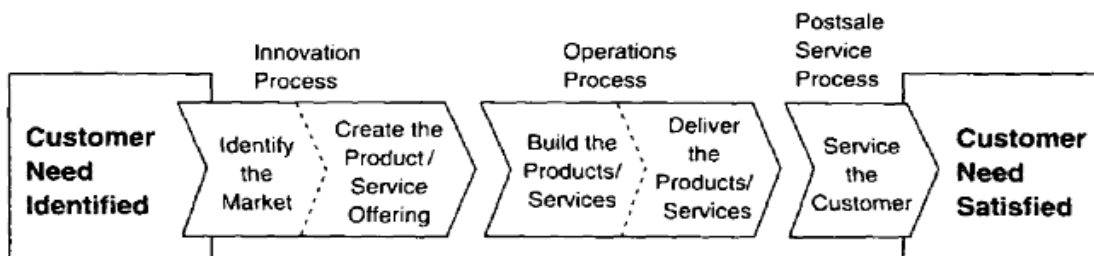
Nesta óptica, as organizações devem conhecer quais os processos em que devem de ser excelentes.

Niven (2003) considera que nesta perspectiva devem ser identificados todos os processos críticos, em que a organização se deverá sobressair para acrescentar valor para os clientes e para os accionistas.

Os sistemas tradicionais de mensuração do desempenho, defendem Kaplan e Norton (1997) concentram-se exclusivamente na monitorização e melhoria dos custos, na qualidade e no tempo, ao contrário, do *Balanced Scorecard* que possibilita que o desempenho dos processos internos possa ser maximizado ou readaptado em função das expectativas dos clientes externos.

Acrescentam, que recentemente, o *Scorecard* sofreu uma actualização, relativamente ao facto de agregar um processo de inovação como sendo um elemento crucial na perspectiva dos processos internos.

Figura nº 2 – Perspectiva dos processos dos internos – O modelo da cadeia de valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O processo de inovação realça a importância da identificação das características do mercado e os produtos e serviços com que a organização espera satisfazer as necessidades dos clientes. Esta abordagem coloca muita ênfase no desenvolvimento,

desenho e concepção dos processos que vão dar origem aos novos produtos e serviços com que a organização espera aumentar a satisfação do cliente.

Isto corresponde, àquilo que Porter (1996) defende, quando diz que para as organizações criarem valor para os seus clientes é necessária uma diferenciação do produto, já que na envolvente actual existem formas fáceis de copiar um produto.

II. 2. 4. A perspectiva de aprendizagem e crescimento

Na definição desta perspectiva devemos responder à pergunta: como podemos continuar a crescer e a criar valor?

Niven (2003) refere que a vertente de aprendizagem e crescimento tem como objectivo principal a execução de objectivos que impulsionem a realização das metas definidas para as restantes três perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Esta perspectiva no modelo original do *Scorecard* concebido por Kaplan e Norton está na base, e se bem definida, possibilita alcançar os objectivos propostos para a perspectiva dos processos internos, do cliente e a financeira no topo da pirâmide.

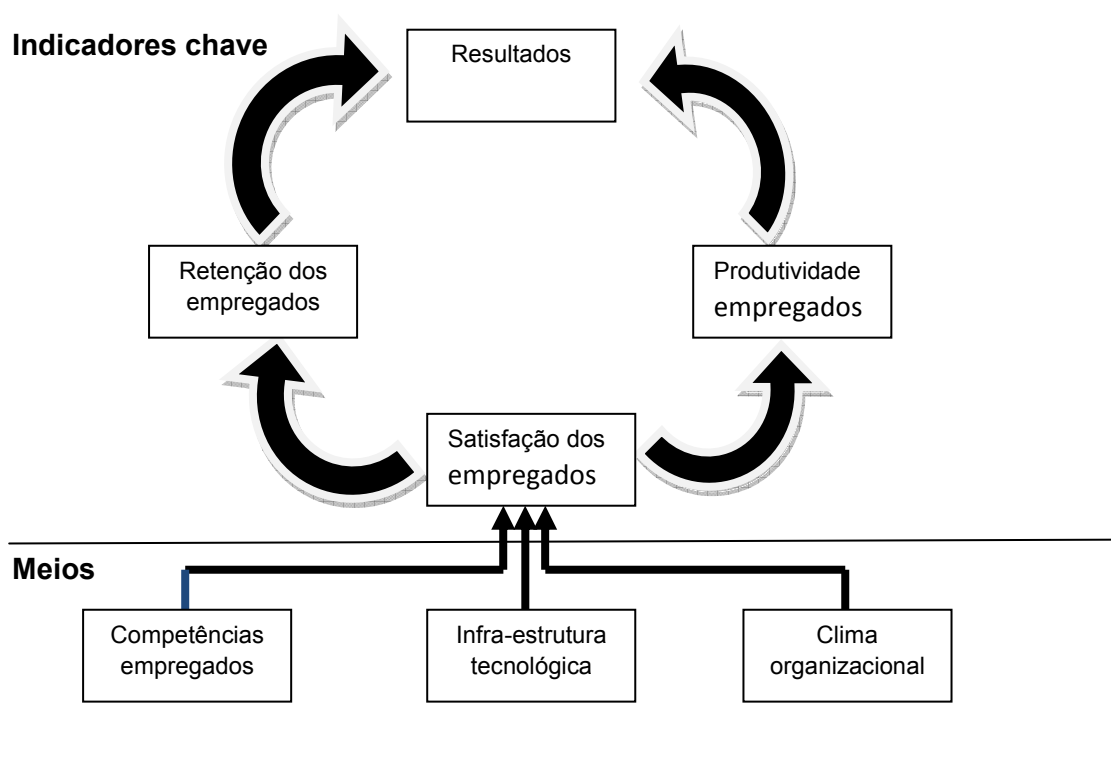
Segundo Kaplan e Norton (1997) os elementos principais da perspectiva de aprendizagem e crescimento são: a capacidade dos empregados, as tecnologias da informação e comunicação, e o *empowerment*, motivação e alinhamento organizacional. Neste sentido, as estratégias que visem um nível de desempenho superior devem contemplar razoáveis investimentos nas pessoas, processos e tecnologias de informação e comunicação, por forma a qualificar e capacitar toda a estrutura organizacional.

Também Niven (2003) assinala que na economia actual (era do conhecimento), não é possível alcançar o sucesso sem colaboradores qualificados e motivados, ferramentas adequadas, e um clima organizacional propício à actividade desempenhada.

Assim, por forma, a garantir que existe uma infra-estrutura organizacional capacitada, Kaplan e Norton (1997) apontam três indicadores chave que devem ser contemplados na definição desta perspectiva, e que, fornecem resultados acerca do investimento realizado no capital humano, informacional e organizacional, a saber:

- ✓ Satisfação dos empregados;
- ✓ Retenção dos empregados;
- ✓ Produtividade dos empregados.

Figura nº 3 - Enquadramento dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

I.2.6. Ligação do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional

As quatro perspectivas interligadas através de relações causa-efeito auxiliam a comunicação dos objectivos estratégicos e, consequentemente, motivam os colaboradores para uma implementação bem sucedida da estratégia.

Kaplan e Norton (1997) referem que a comunicação pelas diferentes perspectivas deverá contemplar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Assim, na concepção do modelo, é imprescindível que as perspectivas sejam criadas como um todo integrado, e não de forma isolada objectivando a estratégia definida.

No sentido, de ser bem sucedido na tradução da estratégia através do *Balanced Scorecard*, e alcançar os objectivos desejados, existem três princípios que devem ser contemplados:

- ✓ As relações de causa-efeito;

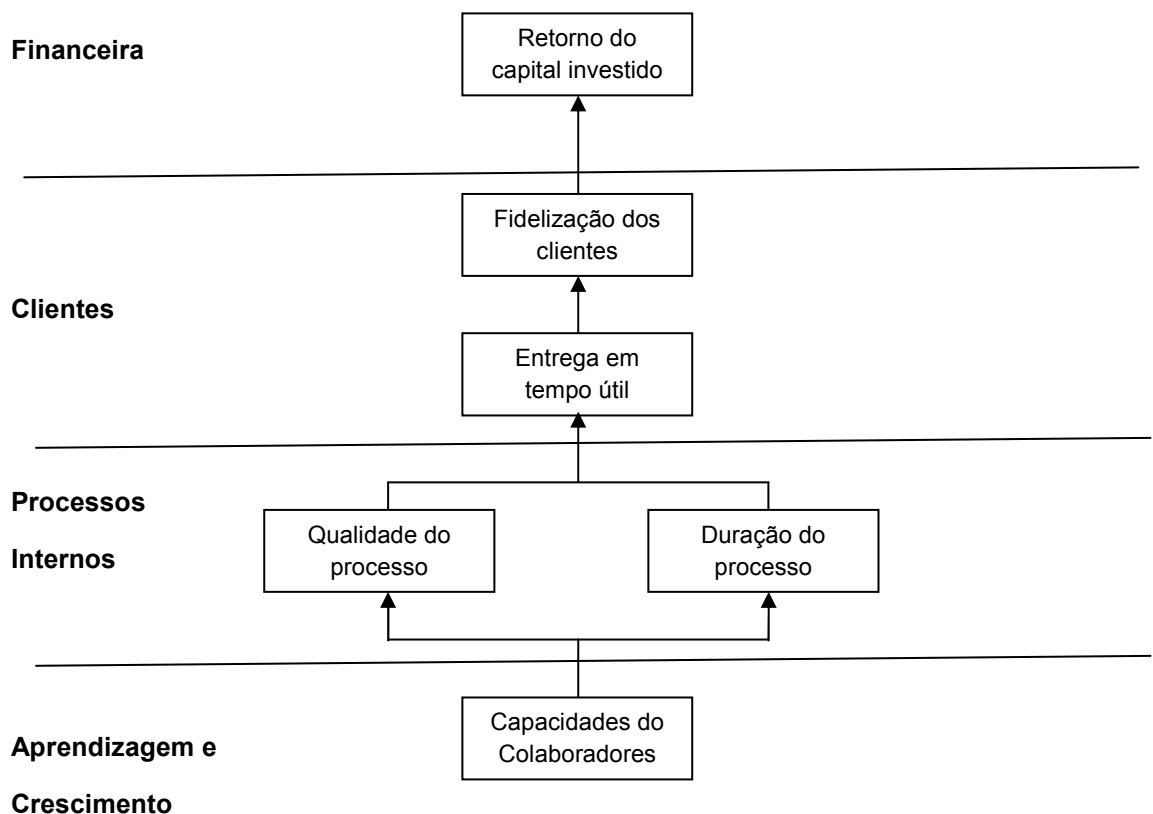
- ✓ Os indicadores de desempenho;
- ✓ Interligação com os objectivos financeiros.

I.2.6.1. As relações de causa-efeito

Um *Balanced Scorecard* bem construído deve contar a história da estratégia da organização através de subsequências de relações de causa-efeito, entre as diferentes perspectivas. Deve identificar e explicitar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre as medidas de resultados e os indutores de desempenho dos mesmos.

Qualquer indicador seleccionado para o *Balanced Scorecard* deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito que permita comunicar o significado da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1997).

Figura nº 4 - As relações de causa-efeito



Fonte: Kaplan e Norton, 1997

I.2.6.2. Os indicadores de desempenho

Tal como referido anteriormente, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que informa e comunica através de um *mix* de indicadores de resultado e de indutores de resultado (indicadores de tendência). Dado que o domínio e a definição de indicadores de desempenho adequados, é uma etapa crítica para o sucesso do modelo, é importante distingui-los.

Os indicadores de resultado estão relacionados directamente com a perspectiva de cliente e financeira e traduzem entre outros, a rentabilidade, a quota de mercado, a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes e as competências dos colaboradores. Estes indicadores representam se os objectivos estratégicos da organização foram alcançados, contudo, não explicam de que forma é que os objectivos foram realizados.

São os indutores de resultado (indicadores de tendência) que reflectem a perspectiva dos processos internos e aprendizagem e crescimento, e orientam e induzem os resultados atingidos pelos indicadores de resultado e, consequentemente reflectem a forma como foram realizados os objectivos. Por contrapartida, se o *Scorecard* contivesse apenas este tipo de indicadores, monitorizávamos as melhorias operacionais de curto prazo, mas não saberíamos qual o reflexo que teriam na satisfação do cliente ou aumento da receita.

Por exemplo, a satisfação dos colaboradores é um indicador de resultado que é medido através de questionários de satisfação. Se consideramos como indutor de resultado a taxa de absentismo, e realizarmos questionários duas vezes por ano, no final do primeiro semestre se a taxa for reduzida, possivelmente a satisfação dos colaboradores é elevada. Podemos dizer que estes indicadores complementam-se.

Kaplan e Norton (1997) referem que um bom *Balanced Scorecard* deve conter um mix de indicadores de resultado e indutores de resultado, que tenham sido desenvolvidos tendo em conta a estratégia da organização.

I.2.7. O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

Existem várias variáveis que podem influenciar o processo de construção do *Balanced Scorecard*, tais como: a estrutura, a complexidade e a formação. Estas variáveis vão ter uma forte influência na forma como o projecto deve ser implementado.

Kaplan e Norton (1997) referem que cada organização é única e pode desejar seguir o seu caminho na construção do modelo, no entanto, baseados na sua experiência sugerem um plano de desenvolvimento assente em quatro etapas e dez tarefas.

1ª Etapa: Definir a arquitectura da medição

Tarefa 1 - Seleccionar a unidade (adequada) da organização

Posteriormente ao acordo com os gestores de topo, o arquitecto terá de definir a unidade de negócio para a qual é adequado implementar o *Balanced Scorecard*. Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) defendem que o *Scorecard* inicial funciona melhor numa unidade estratégica de negócio que realize actividade em toda a cadeia de valor, desde a inovação, às operações, ao marketing, e ao serviço pós-venda. Deve-se optar por uma unidade, em que seja fácil construir indicadores de tendência financeira, sem os problemas de imputação de custos e preços de transferência dos produtos e serviços entre as diferentes unidades organizacionais.

Importa salientar, que a unidade escolhida deve ter uma estratégia que acompanhe a missão da organização.

Tarefa 2 - Identificação das relações entre a organização e a unidade de negócio

Depois de escolhida a unidade de negócio, o “arquitecto” terá que analisar as relações existentes com outras unidades e com a organização divisional e corporativa. Assim, o “arquitecto” na reunião com os gestores de topo, deve abordar os seguintes aspectos:

- ✓ Os objectivos financeiros para a unidade seleccionada: rentabilidade, crescimento, *cash flow*, colheita;
- ✓ Temas organizacionais decisivos: meio envolvente, segurança, qualidade competitividade, política de recursos humanos, relações com a comunidade;
- ✓ Relações com as restantes unidades: clientes comuns, principais competências.

A análise das variáveis anteriores é fundamental para evitar que a unidade de negócio escolhida desenvolva objectivos e indicadores que optimizem a sua actuação mas que prejudiquem as outras. Este aspecto permite igualmente, que se conheçam limitações e oportunidades da unidade seleccionada, que de forma independente não seriam fáceis de identificar.

2ª Etapa: Conseguir o consenso em relação aos objectivos estratégicos

Tarefa 3 - Realizar o primeiro ciclo de entrevistas

O “arquitecto” deve preparar informação contextual e retrospectiva sobre o *Balanced Scorecard*, bem como documentos sobre a visão, missão e estratégia da unidade de negócio. Deve ainda preparar informação sobre o meio envolvente, como seja a dimensão do mercado, os concorrentes, as opções do cliente e o desenvolvimento tecnológico.

A informação deve ser proporcionada aos gestores de topo e, posteriormente, deve o “arquitecto” realizar entrevistas com todos. Durante as entrevistas o “arquitecto” deve obter informação sobre os objectivos estratégicos e os indicadores para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. O “arquitecto” pode desenvolver as suas competências num grupo de trabalho, no entanto, permanece ele como líder do grupo.

Os objectivos explícitos a serem alcançados nas entrevistas são: a introdução do conceito de *Balanced Scorecard* na gestão de topo; a resposta às perguntas sobre o conceito e obtenção de informação inicial sobre a estratégia da organização, bem como a forma como ela se traduz em objectivos e indicadores para o *Balanced Scorecard*.

Relativamente aos objectivos implícitos, a ambição passa por alterar o pensamento dos gestores, de forma, a que observem a tradução da estratégia e dos objectivos em indicadores tangíveis; examinar as preocupações que os principais elementos da organização podem ter, no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* e identificar os potenciais conflitos entre os indivíduos.

Tarefa 4 - Sessão de síntese

Posteriormente às entrevistas o “arquitecto” deve reunir a equipa de trabalho para discutir e analisar o resultado obtido, destacar algumas questões e desenvolver uma lista de objectivos e indicadores base para apresentar na primeira reunião com os gestores de topo.

O resultado de sessão de síntese deverá ser uma lista e uma classificação dos objectivos para as quatro perspectivas. A equipa deve ainda tentar determinar se a lista de objectivos representa a estratégia da unidade de negócio, e ainda se os objectivos das quatro perspectivas mantêm as relações de causa-efeito entre elas.

Tarefa 5 - Primeiro ciclo de reuniões com os gestores de topo

Este ciclo de reuniões deve permitir a obtenção de consenso dos gestores de topo em relação ao *Balanced Scorecard*. O “arquitecto” deve promover o debate sobre as declarações de missão e estratégia de forma a obter um consenso. Depois, devem ser analisados os objectivos para cada perspectiva. Deverá ainda ser avaliada a possibilidade de algum dos indicadores definidos terem pouca prioridade e utilidade.

Após a apresentação dos objectivos para as várias perspectivas, devem ser seleccionados os três ou quatro melhores. Para os objectivos escolhidos deverá ser escolhida uma definição e caso seja oportuno, deverá ser feito um *brainstorming* sobre os indicadores para cada objectivo.

Quando concluída esta tarefa devem estar definidos os objectivos, acompanhados de uma declaração descritiva e pormenorizada de cada um e de uma lista de potenciais indicadores para cada perspectiva. Finalmente, deve ser feito um documento que resuma as vantagens e relacione a composição e os líderes dos quatro subgrupos.

3ª Etapa: Seleccionar e desenhar indicadores

Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos

Devem ser realizadas reuniões entre o “arquitecto” e os subgrupos, tendo em conta, a execução dos quatro objectivos essenciais:

- ✓ Apurar a descrição dos objectivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
- ✓ Identificar, para cada objectivo, o indicador ou indicadores que melhor reconheçam e comuniquem a intenção do objectivo;
- ✓ Identificar as fontes de informação para cada indicador bem como a forma como ele deve ser alcançado;
- ✓ Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva bem como entre eles e os das restantes.

A selecção e desenho dos indicadores deve ter como objectivo principal a forma como eles comunicam a estratégia. Assim, sendo a estratégica única, também os indicadores o são.

Cada subgrupo deverá ter a preocupação de:

- ✓ Apresentar uma lista de objectivos para a perspectiva que representa, bem como a descrição detalhada de cada objectivo;

- ✓ Descrever os indicadores para cada objectivo;
- ✓ Ilustrar a forma como podem ser quantificados e mostrados os indicadores;
- ✓ Apresentar um modelo gráfico sobre a relação dos indicadores dentro da perspectiva e com as restantes.

Tarefa 7 - Segundo ciclo de reuniões com os gestores de topo

Estas reuniões devem abranger os gestores de topo e quadros intermédios, procurando debater-se a visão da organização, a estratégia, os objectivos e os indicadores a incluir no *Balanced Scorecard*. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelo seu líder, sendo este o responsável pelos resultados obtidos. Depois de analisados os indicadores chave deverá iniciar-se a preparação do plano de implementação.

4ª Etapa: Construção do plano de implementação

Tarefa 8 - Desenvolvimento do plano de implementação

Uma nova equipa, que contempla os líderes de cada subgrupo, deve formalizar as metas a alcançar e desenvolver um plano de implementação para o *Balanced Scorecard*.

Este plano deve incluir a forma como os indicadores vão estar ligados aos sistemas de informação, por forma, a que o *Balanced Scorecard* possa comunicar com toda a organização.

Tarefa 9 – Terceiro ciclo de reuniões com os gestores de topo

Este ciclo de reuniões deve permitir o consenso final sobre a visão, objectivos e medidas desenvolvidas na primeira reunião, para além da legitimação das metas propostas pela equipa de implementação.

Finalmente, os gestores de topo deverão estar de acordo com o programa de implementação, comunicando de seguida o *Balanced Scorecard* a todos os elementos que constituem a organização.

É importante que os gestores de topo encarem o *Balanced Scorecard* como um novo paradigma de gestão e que desenvolvam um sistema de informação para o apoiar.

Tarefa 10 - Finalizar o plano de implementação

O *Balanced Scorecard* poderá acrescentar valor se estiver integrado num sistema de gestão da organização. Daí a necessidade da elaboração de um plano de actuação escalonado, com base na melhor informação disponível, para que as prioridades sejam consistentes com as prioridades do *Balanced Scorecard*.

Considerando que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente, a implementação do *Balanced Scorecard* poderá ser feita num período de dezasseis semanas.

I.2.8. Adopção do *Balanced Scorecard* ao Terceiro Sector

I.2.8.1. O Terceiro Sector em Portugal

Em Portugal, o Terceiro Sector contempla um conjunto de organizações da sociedade civil, criadas a partir da livre iniciativa dos cidadãos, e que têm como objectivo responder às necessidades das pessoas económica e socialmente mais carenciadas. Estas organizações têm na sua génese uma missão assistencialista e voluntária às comunidades, no entanto, há um número crescente de instituições que alteram este paradigma para uma missão simultânea de assistencialismo e sustentabilidade.

Segundo o relatório da Fundação AGA KHAN, o crescimento do Terceiro Sector deu-se no período pós 25 de Abril de 1974, época em que se reivindicavam melhores condições sócio económicas, nomeadamente, ao nível do emprego, da saúde e habitação. Neste sentido, foi aprovado em 1979 o estatuto das IPSS que previa a prestação de serviços sociais pelas organizações, sendo que, com a revisão dos estatutos em 1983, estas organizações ganharam novas competências, principalmente na prestação de serviços de saúde, habitação e educação.

Franco (2005) refere que com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, este sector ganhou maior fôlego, dado que os fundos estruturais impunham uma maior responsabilidade para com as pessoas mais necessitadas, mas igualmente, porque a adesão pressupunha a criação de um novo tipo de instituições.

O mesmo relatório refere que o Terceiro Sector, na actualidade, é constituído por uma diversidade de formas legais:

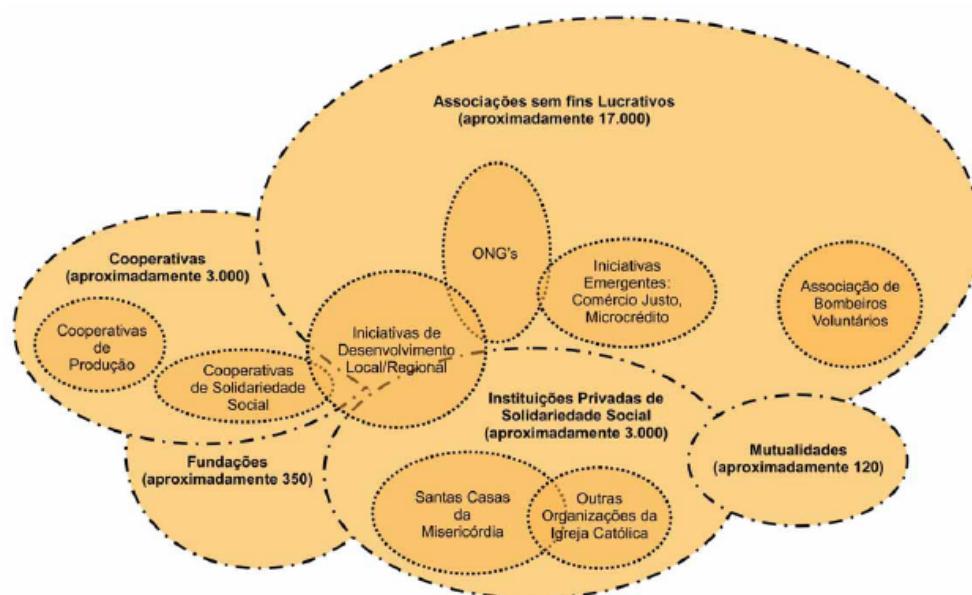
- ✓ Associações – Esta forma do Terceiro sector contempla inúmeras realidades, tais como: ONG, Voluntariado, Bombeiros, estudantes, defesa dos consumidores, entre outros;
- ✓ Mutualidades – proporcionam principalmente aos seus associados garantias de protecção social e benefícios de saúde;
- ✓ Cooperativas – assumem as seguintes tipos: consumo, comercialização agrícola, credito, produção, serviços, habitação e construção, entre outros;
- ✓ Fundações – incidem a sua actividade nas áreas da educação, ciência e tecnologia, e beneficência;
- ✓ Misericórdias – dedicam-se maioritariamente à área social e saúde.

Segundo Quintão (2006), a organização do Terceiro Sector em Portugal é sustentada por cinco tipos de organização formal, que constituem os grandes domínios, aos quais deve-se somar um sexto domínio, o das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que não constitui uma forma legal, mas sim um estatuto.

As IPSS são organizações que apresentam as seguintes características, de acordo o relatório supracitado:

- ✓ São privadas, por que são institucionalmente separadas do Governo;
- ✓ Formais, dado que possuem algum grau institucional;
- ✓ Voluntárias, na medida em que na sua gestão ou organização, existe alguma participação voluntária;
- ✓ Não têm fins lucrativos;
- ✓ Autónomas, sendo constituídas por livre iniciativa dos cidadãos;
- ✓ Estão inseridas na economia, dada a sua actividade continua de produção de bens e/ou distribuição de serviços;
- ✓ Têm elevado risco económico, assumido pelos cidadãos que criam estas instituições;
- ✓ Podem ter uma quantidade mínima de trabalho, dado que associam trabalho remunerado e voluntario;
- ✓ Possuem valores de solidariedade.

Figura nº 5 – Estrutura do Terceiro Sector



Fonte: Adaptado de Carlota Quintão (2006)

Gidron et al (1992) considera que a heterogeneidade de organizações faz com que o sector possa ao mesmo tempo ser encarado como opositor ou como aliado, como substituto ou como complementar, quer do Estado quer do sector privado, consoante as organizações, as perspectivas teóricas e políticas e as sociedades.

Quanto à dimensão do Terceiro Sector, o seu crescimento ou manutenção depende da forma como os sucessivos Governos encarem o papel destas instituições na economia e na sociedade, ou seja, depende do tipo de políticas que são dirigidas para o sector e/ou da forma como estas instituições se afirmam.

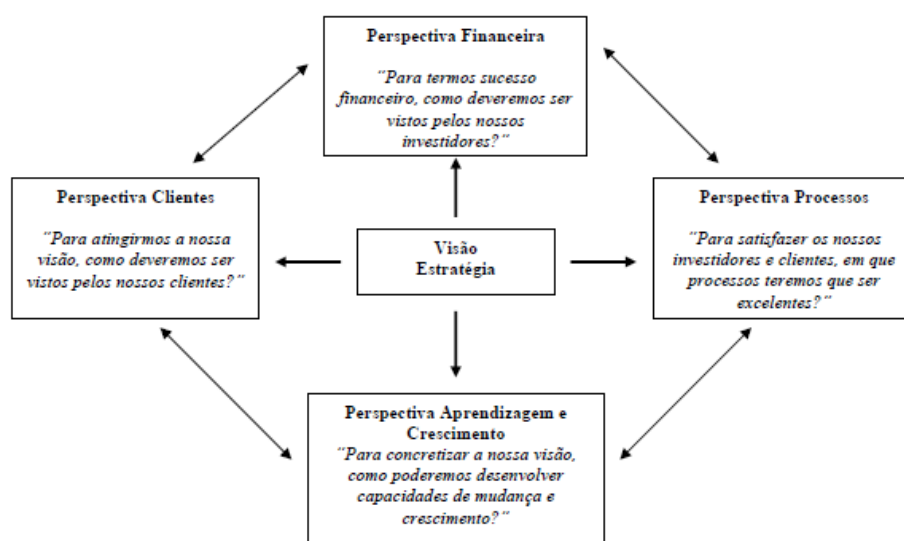
I.2.8.2. A metamorfose do *Balanced Scorecard* original

Tal como referido anteriormente, o *Balanced Scorecard* foi inicialmente desenvolvido para o sector privado, no entanto, o sucesso que esta ferramenta de gestão proporcionou às empresas, nomeadamente, no alinhamento de todas as suas actividades com a estratégia definida, conduziu a que no final da década de 90 as instituições do sector público e não lucrativo pensassem em adoptá-lo.

Portanto, a grande vantagem da aplicação do *Scorecard* às instituições sem fins lucrativos, reside no alinhamento que origina, e o consequente sentido que concede à actividade desenvolvida pelas organizações.

Kaplan e Norton (2001) consideram que muitas das organizações públicas e do sector não lucrativo tiveram dificuldades na aplicação do *Balanced Scorecard*, porque não alteraram o modelo original.

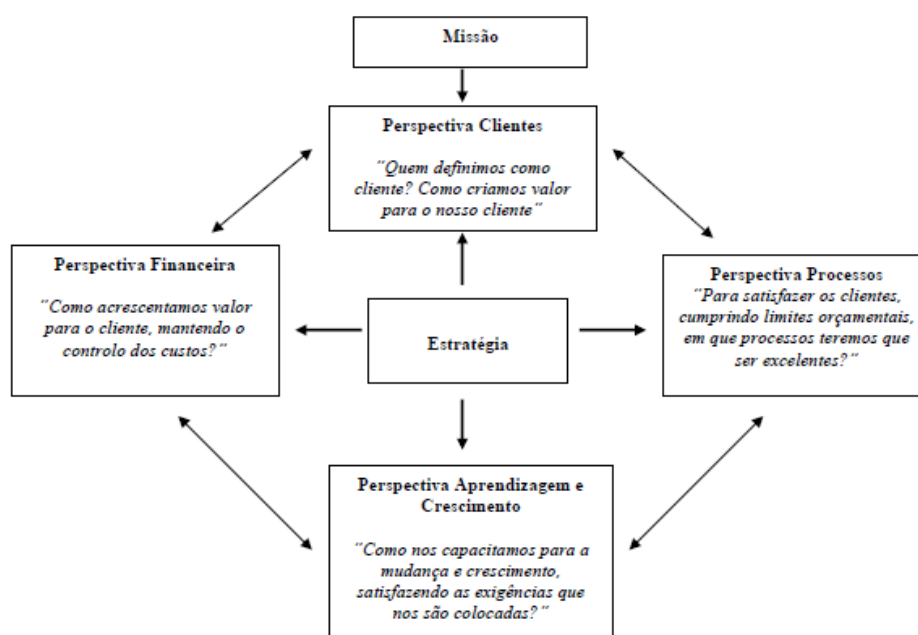
Figura nº 6 - Modelo original do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O modelo original apresentado por Kaplan e Norton em 1992, coloca a ênfase na componente financeira como objectivo principal, ou seja, toda a actividade empresarial é focada na criação de valor e riqueza para os accionistas. Assim sendo, esta componente situa-se no topo do *Scorecard*.

Figura nº 7 – *Balanced Scorecard* adaptado as instituições não lucrativas



Fonte: Niven (2003)

Com a adopção do Modelo pelas instituições não lucrativas, a sua arquitectura tem que ser ajustada à realidade do sector. Assim, a componente dos clientes/utentes passa para o topo do *Scorecard* e o principal objectivo de toda a actividade é direccionada para o cumprimento da missão institucional que aparece no ponto mais alto. Um denominador comum é a definição de uma estratégia clara e concisa no centro. A perspectiva financeira é importante mas não é a razão de ser das instituições sem fins lucrativos.

No entanto, Kaplan e Norton (2001) referem que as instituições do sector não lucrativo devem ter especial atenção à definição das perspectivas dado que quem paga o serviço (*donors*), não é muitas vezes quem o recebe (*constituents*), ao contrário daquilo que se sucede no sector privado. Sugerem, por isso, que na perspectiva do cliente sejam definidos objectivos para os dois tipos de cliente, e que ao nível dos processos internos se apresente propostas de valor para ambos.

Capítulo II - Concepção do *Balanced Scorecard* para o Terceiro Sector – o caso de uma Santa Casa da Misericórdia

II. 1. Aparecimento das Misericórdias

Segundo os seus Estatutos, as Misericórdias são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objectivo de satisfazer carências sociais e de praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs.

O vocábulo Misericórdia deriva do latim *misere* + *cordis*. A palavra *misere* significa ter compaixão, enquanto que, o termo *cordis* significa coração, ou seja, ter compaixão e coração para ajudar todas as pessoas que são vítimas da miséria, seja ela, espiritual ou material.

Neste sentido, estas instituições apresentam um conjunto de acções que estão na sua génese, e que se denominam as 14 Obras de Misericórdia, segundo Fonseca (1996).

As obras ditas Corporais:

- ✓ Dar de comer a quem tem fome;
- ✓ Dar de beber a quem tem sede;
- ✓ Vestir os nus;
- ✓ Dar pousada aos peregrinos;
- ✓ Assistir aos enfermos;
- ✓ Visitar os presos;
- ✓ Enterrar os mortos;

E as ditas espirituais:

- ✓ Dar bons conselhos;
- ✓ Ensinar os ignorantes;
- ✓ Corrigir os que erram;
- ✓ Consolar os tristes;
- ✓ Perdoar as injúrias;
- ✓ Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo;
- ✓ Rogar a Deus por vivos e defuntos;

Segundo a história, o movimento das Misericórdias tem origem em Jesus Cristo, dadas as referências que podem encontrar no Evangelho; “Bem aventurados os misericordiosos, porque hão-de alcançar a Misericórdia” (Mt. V, 7: Lc. VI, 36). No entanto, o movimento instituído pelas Irmandades ou Confrarias, deu-se com as primeiras comunidades cristãs, dadas as referências existentes das quais constam que os irmãos “estavam todos unidos num só coração” e “numa só alma”. (Act. IV, 32:E), e assim, instituíram os “serviços das mesas” para atendimento dos mais carenciados, criando um corpo de “diáconos”.

De acordo com Silva (1998), estas “Confrarias” ou “Irmandades” foram originadas por este movimento, no entanto, assumiram a forma de organização em 1244, na cidade de Florença, com o providencial impulso de S. Pedro, Mártir, da ordem dos pregadores.

O mesmo autor refere, que o surgimento destas Confrarias deveu-se às constantes guerras na Idade Média, de grupos e classes sociais e políticas pelo poder, originando muitas injustiças, e por isso, motivaram a intromissão de alguns cristãos mais generosos, como “avindores”, que desta forma, harmonizavam os desavindos através de gritos como: “Piedade! Piedade!” “Misericórdia! Misericórdia!”, de mãos estendidas, juntas, ou de braços abertos, ficando conhecidos por “mãoposteiros”.

Assim, podemos dizer que as Misericórdias foram criadas por leigos constituídos por grupos interventores locais que apoiavam os mais desfavorecidos. Todavia, apesar destas, serem instituições constituídas por leigos cristãos, e não tendo um cariz laico, eram apoiadas fortemente pela Igreja.

Com o cessar das imensas guerras existentes até então, dá-se o aparecimento de inúmeras ordens religiosas, com diferentes carismas e missões, entrando-se na época

das grandes Peregrinações e Cruzadas junto de Lugares Santos: Jerusalém, Roma, Santiago de Compostela, entre outros. Estas peregrinações e cruzadas conduziram a varias formas de assistencialismo a peregrinos, criando-se para isso as albergarias, hospitais, leprosarias, entre outras formas de acolhimento e apoio, assistência e solidariedade. Esta corrente humana cristã esteve na base da missão das Misericórdias que se materializavam nas 14 obras de Misericórdia.

Em Portugal, ainda antes de serem conhecidas como Santas Casas da Misericórdia, em 1485 já as Confrarias ou as Irmandades eram uma tradição desde os alvores da nacionalidade, o culto de Nossa Senhora sob a dupla invocação de Nossa Senhora da Piedade e Senhora da Misericórdia, e que chamavam a si o testemunho público do exercício da caridade cristã. Fonseca (1996) dá como exemplos, a Confraria da Nossa Senhora de Rocamador em 1189 e a Irmandade da Nossa Senhora da Piedade sensivelmente em 1209.

As Santas Casas da Misericórdia, como instituição oficial surgem em 15 de Agosto de 1498 na capela de Nossa Senhora da Piedade (da terra solta), que dando cumprimento à antiga tradição portuguesa, no cumprimento da sua missão, deu uma nova vida ao padrão existente das 14 obras de misericórdia.

A missão das Misericórdias é regulada pelo chamado Compromisso da Irmandade da Misericórdia. Este documento é um texto fundamental e estatutário que estabelece um conjunto de regras, tais como: os princípios, a organização, o comportamento, as mordomias e actividades, bem como um programa de acções que visa dois objectivos muito específicos, mas complementares:

- ✓ O culto de Jesus Cristo e da Senhora da Misericórdia;
- ✓ e a prática organizada e disciplinada das 14 obras de misericórdia.

Quanto ao Estatuto Jurídico das Misericórdias Portuguesas, Silva (1998) refere que estas são consideradas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que se dedicam à prática e manifesto da fé católica, nas diversas formas de assistencialismo social, no entanto, estas instituições assumem uma especificidade, dado que situam-se no limiar entre o Estado e a Igreja, e por isso, é reconhecido por ambos o seu estatuto jurídico.

Esta característica é explicada por um lado, pelo facto destas instituições serem Irmandades com carácter religioso, que praticam o culto e dispõem de um estatuto

canónico, cuja ortodoxia estará nalguns casos confiada à tutela da Igreja, bem como à aprovação do seu compromisso, de forma, a assegurar a lealdade aos princípios e disciplina canónica; e por outro lado, como instituições de solidariedade social, têm objectivos assistenciais específicos, prestando serviços de acção social, que muitas vezes, são da competência do Estado. Esta função é desempenhada de forma independente (suportando todos os custos) ou apoiada pelo Estado através de subvenções e/ou através da cedência de instalações destinadas ao efeito.

Neste sentido, o Estado reconhece-lhe o estatuto de instituições de “utilidade pública”, que actua em estrita colaboração e complementaridade, à luz dos princípios que regem um sistema de Pacto Social Mútuo, concretizado em Acordos de Cooperação e/ou Acordos de Gestão.

Estes Acordos de Cooperação e/ou Gestão são estabelecidos entre as Misericórdias e o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social representado pelo Instituto de Segurança Social; pelo Ministério da Saúde através das Administrações Regionais de Saúde; e pelo Ministério da Educação figurado nas Direcções Regionais.

Neste sentido, podemos acrescentar que no desempenho da sua missão e transmissão dos seus valores à comunidade, as Misericórdias são instituições que gozam de total autonomia, ou seja, a relação de complementaridade e de apoio à função do Estado deverá assentar na boa-fé.

II. 2. Caracterização da SCM XXXXX

A SCM XXXXX é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que actua no Distrito de Lisboa. A par das restantes Misericórdias existentes no país, faz-se representar superiormente pela União das Misericórdias Portuguesas (UMP). Nos próximos pontos, irei apresentar a missão, a visão e os valores institucionais, bem como alguns aspectos do planeamento estratégico que dirigem a sua actuação.

II. 2. 1. Missão Institucional

Dado o crescente número de carências socioeconómicas por parte da população, e a resposta insuficiente por parte das entidades competentes, a comunidade vivente sentiu necessidade de criar uma instituição capaz de assegurar a assistência às

peessoas socialmente desfavorecidas. Assim, foi constituída em 1986 a SCM XXXXX, e viu os seus estatutos serem aprovados pelo Patriarcado de Lisboa em 1987.

Em 1988 foi-lhe reconhecido o Estatuto de Utilidade Pública pelo Ministério do Trabalho e Segurança Social.

Segundo os Estatutos da Instituição: *“A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia XXXXX, também mais abreviadamente denominada Santa Casa da Misericórdia da XXXXX ou simplesmente Misericórdia da XXXXX, é uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, com o objectivo de satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs”.*

Para a prossecução dos fins a que se destina, a Instituição desenvolve respostas sociais na área das Crianças e Jovens, Deficiência, Idosos, Saúde e Acção Social. Actualmente a Misericórdia desenvolve a sua missão através de equipamentos sociais direccionados para as Crianças e Jovens (Creche, Pré-Escolar, ATL, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico); para os Idosos (Lar de Idosos, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário); para a Saúde (Clínica Médica, Unidade de Cuidados Continuados); para a Acção Social (Rendimento Social de Inserção, Habitação Custos Controlados).

No corrente ano, a SCM da XXXXX desenvolve a sua acção diária para cerca de 5000 utentes/clientes, distribuídos por trinta e quatro respostas sociais distribuídas geograficamente, pelas várias freguesias do Concelho onde se insere, conforme é apresentado em baixo:

➤ **Crianças e Jovens**

- ✓ Creche: 151 crianças
- ✓ Pré-Escolar: 145 crianças
- ✓ ATL: 806 crianças
- ✓ Ensino Básico: 326 crianças

➤ **Área Sénior**

- ✓ Lar de Idosos: 128 utentes
- ✓ Centro de Dia: 101 utentes
- ✓ Serviço de Apoio Domiciliário: 140 utentes

- ✓ Lar de Grandes Dependentes: 10 utentes

➤ **Acção Social**

- ✓ Empresa de Inserção
- ✓ Rendimento Social de Inserção (RSI): 410 agregados familiares
- ✓ Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS): 725 pessoas/ano

➤ **Saúde**

- ✓ Clínica Médica: 485 utentes/mês
- ✓ Unidade de Cuidados Continuados Integrados

Como meios complementares de prossecução dos seus objectivos estatutários, a SCM da XXXXX tem desenvolvido outras respostas sociais, que apesar, de não constituírem o *core business* da Instituição, são fundamentais para dar cumprimento às **14 Obras de Misericórdia** que estão na sua génese ao longo dos seus mais de 500 anos de existência.

As actividades complementares realizadas pela SCM XXXXX, no sentido de responder às necessidades da comunidade são: o Projecto de Habitação a Custos Controlados, o Contrato Local de Desenvolvimento Social, o projecto alimentar “Ama sénior”, o Programa de incentivo de Empreendedoras para a Igualdade e autonomia, a Campanha da Mãe Peregrina, o Programa Aprender e Brincar a Bem Servir, e a Loja Social. De salientar, que alguns destes projectos são realizados em estreita parceria com agentes públicos e privados.

A Misericórdia, também, desenvolve iniciativas de cariz técnico, pedagógico e lúdico internamente e também abertas a toda a sociedade civil, de que são exemplos, as Actividades Cénicas, a Semana da Cultura e do Desporto, o Encontro de Reflexão Pedagógica, Outdoor – Campo Aventura, entre outros.

II. 2. 2. Estrutura orgânica

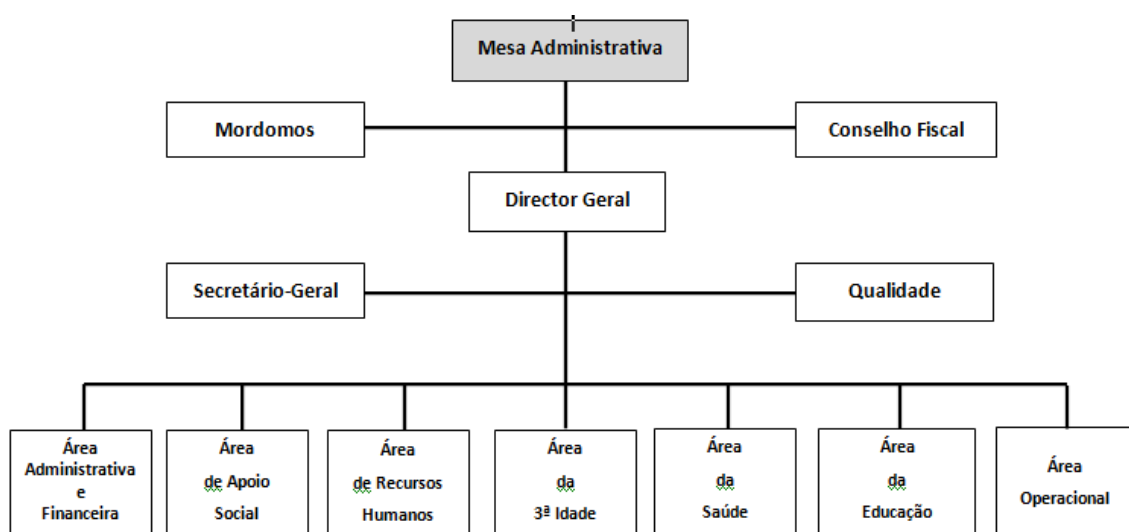
A Santa Casa da Misericórdia XXXXX é constituída por 3 órgãos fundamentais que são a Mesa Administrativa representada pelo Provedor, pelo Conselho Fiscal que avaliza a actividade gestonária e pelos Mordomos que na actualidade são os irmãos responsáveis pela recolha de fundos. As actividades levadas a cabo pela Mesa

Administrativa são deliberadas pela irmandade da Misericórdia (Assembleia Geral). De salientar, que todos os órgãos sociais desempenham as suas funções voluntariamente, não sendo por isso remunerados.

Tal como referido, todos os órgãos representativos da Instituição são voluntários, pelo que a figura do Director-Geral assume um particular relevo em toda a gestão da actividade administrativa e operacional. É este responsável, coadjuvado pelo Secretário-Geral e pelo responsável da Qualidade que cabe executar todas as decisões emanadas pela Mesa Administrativa, representada na pessoa do provedor.

Apresentamos de seguida uma perspectiva macro da estrutura organizacional da Misericórdia:

Figura nº 8 – Organograma da SCM XXXXX



De salientar, que cada uma das áreas de actuação consome recursos de cada uma das áreas de suporte, nomeadamente, da Área Administrativa e Financeira e dos recursos Humanos.

II. 2.3. Planeamento Estratégico da SCM XXXXX

Nos últimos anos, a Misericórdia XXXXX tem adoptado uma postura estratégica, com vista a alcançar um crescimento sustentável, e simultaneamente, ser uma referência no Terceiro Sector.

Neste sentido, foi definido pelos órgãos sociais um conjunto de objectivos e acções estratégicas, que proporcionem à instituição alcançar uma posição estratégica confortável e criar valor para os seus utentes/clientes.

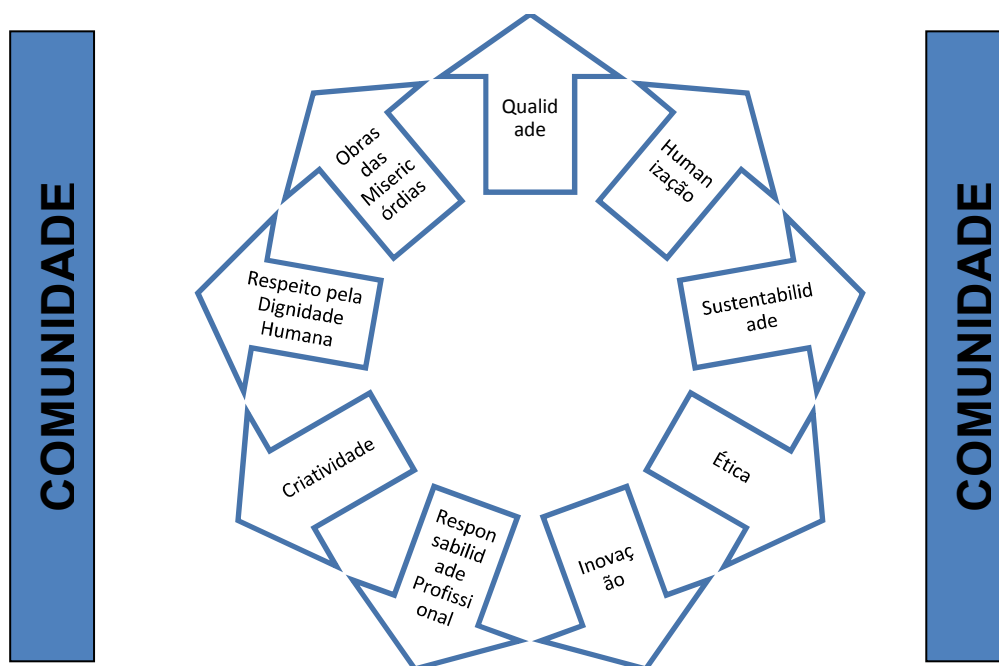
De seguida, apresentarei os aspectos mais importantes do plano estratégico definido, e a postura estratégica da instituição face à Economia Social.

II. 2.3.1. Missão, Valores e Visão

A **Missão** da SCM XXXXX é “Prestar, criar e desenvolver serviços na área social adequados às necessidades da comunidade da XXXXX, promovendo a solidariedade, a qualidade de vida e a dignidade humana”, e que segundo os seus responsáveis, concretiza-se no lema “**Ser Misericórdia é Bem Servir**”.

Os **Valores** institucionais que regem a actividade desenvolvida pela SCM XXXXX são: as Obras de Misericórdia, o Respeito pela Dignidade Humana, a Criatividade, a Responsabilidade Profissional, a Inovação, a Ética, a Sustentabilidade, a Humanização e a Qualidade.

Figura nº 9 – Valores Institucionais SCM XXXXX



Segundo os responsáveis da SCM XXXXX, a **Visão** é definida por “Oferecer respostas sociais de referência e reconhecidas como tal na qualidade dos serviços prestados, apostando na criação, inovação e melhoria contínua das respostas desenvolvidas junto da comunidade”.

Consideram que deve existir uma mudança do paradigma assistencialista para uma prestação de serviços e cuidados mais profissional, que privilegie a qualidade percebida pelos utentes/clientes, mas que igualmente garanta a sustentabilidade da Instituição.

Ponderando o acima exposto, foi determinado que a Visão seria estruturada num conjunto de 4 pilares estratégicos principais, na qual se deve basear todo desempenho operacional da Instituição.

Pilar nº 1 – Sustentabilidade

Para os responsáveis da instituição, a sustentabilidade é fundamental para poder sobreviver a longo prazo. Para os mesmos esta sustentabilidade, passa essencialmente por captar e diversificar as fontes de receitas que suportam o funcionamento das diversas respostas sociais.

Como sabemos, estas instituições têm um grau de dependência elevado do Estado no funcionamento dos seus equipamentos, no entanto, e dada a conjuntura socioeconómica e política, é previsível que a médio prazo o Estado diminua os subsídios à exploração dos equipamentos.

Por outro lado, ter uma sustentabilidade financeira consolidada reveste-se de extrema importância, na medida, em que o sector privado, nos já conhecidos projectos de responsabilidade social, recorre a instituições com uma situação financeira consolidada.

Pilar nº 2 – Qualidade/Inovação

Este pilar é fundamental para a estratégia da SCM XXXXX, sendo que, neste momento vai dar início ao processo de certificação da qualidade nas suas respostas sociais.

Proporcionar respostas sociais adequadas às necessidades e expectativas dos clientes, tendo em conta uma adequada gestão dos recursos humanos e materiais, e dos processos. Para tal, é necessário ter um Know-how altamente especializado e em constante formação, bem como, os instrumentos técnicos necessários para criar valor para o utente/cliente.

Este envolvimento humano e material irá gerar mais-valias para a instituição, no que respeita à notoriedade.

Figura nº 10 – Pilares Estratégicos da SCM XXXXX



Pilar nº 3 – Utilidade

A utilidade é um objectivo que se refere ao benefício directo que os utentes/clientes e a comunidade onde a instituição se insere absorvem dos serviços prestados.

É importante que todos os *stakeholders* percebam o potencial que a SCM XXXXX nos serviços que oferece, mas também enquanto parceira estratégica, na prossecução de projectos que o mercado e o Estado não conseguem assegurar.

Pilar nº 4 – Notoriedade/Reconhecimento

A notoriedade ambicionada pelos responsáveis da SCM XXXXX, relaciona-se com o reconhecimento pelos seus utentes/clientes do trabalho desenvolvido, mas também por toda a comunidade.

Para além de imagem de marca, procuram uma notoriedade local e nacional através de um crescente número de pessoas que a ela recorrem e que estão satisfeitas.

II. 3. Concepção do *Balanced Scorecard*

Primeiramente, para a concepção do modelo, foram definidos de forma clara e inequívoca a visão estratégica, a missão, os valores e a estratégia da SCM XXXXX.

No sentido, de desenvolver um *Balanced Scorecard* bem estruturado, devemos respeitar um conjunto de requisitos chave: descrever as perspectivas, definir os objectivos estratégicos, desenvolver as relações de causa-efeito, seleccionar os indicadores, estipular metas para os objectivos e especificar iniciativas estratégicas (Horváth e Partners 2003).

Para Kaplan e Norton (1997) a definição das perspectivas é crucial, na medida, em que permitem a existência de um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo e entre os resultados esperados e os indicadores de tendência.

A definição das perspectivas é importante, porque, segundo Horváth e Partners (2003) elas têm como função fixar um modelo lógico que enquadre todos aspectos importantes da organização de forma equilibrada.

No que se refere aos objectivos estratégicos, Kaplan e Norton (1997) defendem que é fundamental que os objectivos escolhidos pela organização representem a estratégia e permitam estabelecer relações de causa-efeito.

Horváth e Partners (2003) defendem que os objectivos estratégicos constituem o foco principal do *Balanced Scorecard*. Para eles, independentemente de existirem bons indicadores, o modelo não funcionará se os objectivos não retratarem fielmente a estratégia.

De acordo com Niven (2006), não deverão ser definidos mais de 15 objectivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspectivas. Já para Kaplan e Norton (1997), devem ser identificados três a quatro objectivos para cada perspectiva.

No sentido de medir se os resultados alcançados se aproximam dos resultados desejados, devem ser definidos indicadores que traduzem e comunicam a actuação da organização. Neste âmbito, Kaplan e Norton (1997) consideram que pelo facto da estratégia organizacional ser única, o *Balanced Scorecard* e os indicadores também o devem ser.

Para concluir, deverão ser definidas as acções estratégicas que alavancarão as metas desejadas (Horváth e Partners 2003).

II. 3.1. Definição das Perspectivas

Niven (2003) refere que as quatro perspectivas apresentadas e a sua forma constituem apenas um modelo, podendo a sua arquitectura ser alterada. Para os mesmos autores, o *Balanced Scorecard* traduz a visão, a missão, os valores e a estratégia numa história coerente.

A SCM XXXXX irá adoptar um *Balanced Scorecard* que contempla tal como referido por Niven (2003) uma quinta perspectiva que será a missão.

Tendo em conta, que a missão da SCM XXXXX é “Prestar, criar e desenvolver serviços na área social adequados às necessidades da comunidade da XXXXX, promovendo a solidariedade, a qualidade de vida e a dignidade humana”, é perceptível que se trata de uma instituição que não privilegia a distribuição de riqueza, mas sim, servir a comunidade onde está inserida.

Isto significa, que ao contrário do modelo original do *balanced Scorecard* que privilegia a perspectiva Financeira pelas razões acima mencionadas, a SCM XXXXX vai privilegiar a perspectiva dos utentes/clientes, dado que a satisfação deste grupo, constitui o seu fim último.

Pelo facto da Misericórdia não privilegiar no desenvolvimento da sua missão a perspectiva financeira, não significa que não lhe atribua importância. Pelo contrário, se tivermos em conta que estas instituições dependem grandemente de subvenções por parte do Estado, é lógico que esta perspectiva pesa imenso na sua estratégia, contudo, a perspectiva do utente/cliente é o elemento chave de toda a actividade gestonária.

Portanto, a missão deverá estar no topo do modelo, significando as metas sociais que a Instituição espera alcançar através de um desempenho de excelência em cada uma das perspectivas: utentes/clientes; nos processos internos; na aprendizagem e crescimento e na financeira.

Quadro nº 1 - As perspectivas adoptadas pela SCM XXXXX face às perspectivas do *Balanced Scorecard* original

Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> original	Perspectivas adoptadas pela SCM XXXXX
	MISSÃO
Financeira	Cliente
Cliente	Processos Internos
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento
Aprendizagem e Crescimento	Financeira

Fonte: Elaboração própria

II.3.1.1. Perspectiva do Cliente

Tal como salientado no ponto anterior, os utentes/clientes constituem o ponto-chave e o fim último da actividade destas instituições. Para Niven (2003), o *Balanced Scorecard* deve focar-se nos seus clientes e na satisfação das suas necessidades, de forma a cumprir a sua missão.

Acrescenta que as instituições sem fins lucrativos, enfrentam um dilema na definição dos clientes, dado que grupos diferentes pagam um serviço, executam um serviço e por último, recebem um serviço.

Para esta Instituição, importa distinguir clientes de utentes. O Cliente é o indivíduo que tem uma situação financeira favorável e que escolheu a instituição pela qualidade do serviço, pelo nome, entre outros. O utente é o indivíduo que tem poucos recursos económicos e não tem alternativa de escolha, sendo que, na maioria dos casos são encaminhados por organizações públicas.

No que respeita a clientes, estes dividem-se entre os verdadeiros beneficiários do serviço prestado pela Misericórdia e os pagadores desses mesmos serviços (por exemplo, a Segurança Social).

Seguindo este raciocínio, podemos dizer que na Perspectiva dos Clientes são vários os *stakeholders*, sobre os quais deve pesar o *Balanced Scorecard* a desenvolver. Desta preocupação fará parte a satisfação do cliente directo (todos os clientes e

utentes dos equipamentos sociais) e a satisfação do cliente indirecto (Segurança Social, Ministério da Educação, Ministério da Saúde, Autarquia, entre outros)

II. 3.1.2. Perspectiva dos Processos Internos

Relativamente aos Processos Internos, Kaplan e Norton (1997) defendem que os objectivos desta perspectiva só poderão ser formulados, após a definição da perspectiva dos clientes e financeira.

Assim, e reformulando, a afirmação de Kaplan e Norton, a perspectiva dos processos internos deve ser definida após a perspectiva dos Clientes que constitui o elemento fundamental do *Balanced Scorecard*, na medida em que, irá produzir os *outputs* necessários ao cumprimento dos objectivos desejados na perspectiva supra.

Nestas instituições é fundamental a selecção dos processos fulcrais para o desempenho da sua missão, dado que o seu orçamento é constantemente limitado, pelas condições socioeconómicas das famílias e políticas do país.

II. 3.1.3. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva constitui uma pedra angular nestas instituições constantemente focadas na sua missão e no cumprimento das suas metas sociais. Para o cumprimento destas, dependem principalmente, da motivação, dedicação e alinhamento dos seus recursos humanos para atingir as metas propostas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as componentes chave da perspectiva de aprendizagem e crescimento são as competências dos funcionários, a sua motivação, e formação a curto e médio prazos, acesso à informação e clima organizacional. No fundo, esta perspectiva refere-se ao capital humano, capital de informação e capital organizacional (Niven, 2003).

Horváth e Partners (2003) reforçam a ideia, defendendo que as componentes principais para a realização dos objectivos nesta perspectiva são: os colaboradores, o Know-how, a inovação, a criatividade, a tecnologia e a informação.

De facto, esta perspectiva é extremamente importante, na medida, em que estas instituições trabalham para satisfazer as necessidades humanas, e por isso com seres

humanos, muitas das vezes debilitados quer fisicamente, quer psicologicamente. É necessário, portanto, que estas instituições tenham colaboradores fortemente motivados para a missão, satisfeitos, humanizados e constantemente valorizados.

II.3.1.4. Perspectiva Financeira

Esta perspectiva é fundamental para estas instituições, dado que sem orçamento suficiente não conseguirão sobreviver no médio e longo prazo. É através das verbas disponibilizadas, quer pelo Estado, quer pelas receitas resultantes da prestação de serviços, dos donativos que conseguem perdurar no tempo. No entanto, dado que vivemos num período socioeconómico difícil para as famílias e para o próprio Estado, estas instituições têm vindo a ver decrescidos os seus rendimentos, daí que, esta perspectiva se torne cada vez mais essencial.

Segundo Kaplan e Norton (2003), na gestão destas instituições deve existir um equilíbrio entre a eficiência e a eficácia das acções desenvolvidas. Acrescentam que, deve existir uma maior responsabilização na prestação de contas.

Deverão os gestores dar especial atenção aos 3 e's: economia, eficiência e eficácia nas decisões que tomam, de forma a dar continuidade à realização da missão da instituição.

Figura nº 11 – O *Balanced Scorecard* da SCM XXXXX

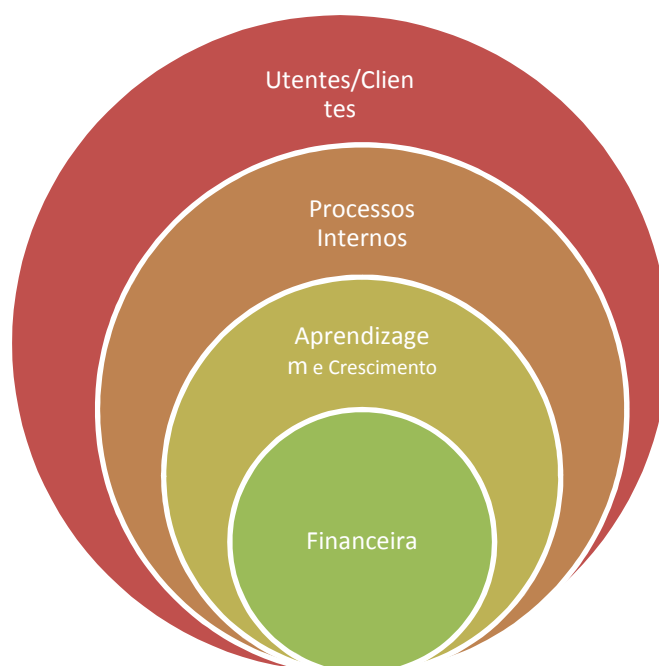


Fonte: Elaboração própria

Esta figura reflecte a importância dada aos utentes/clientes pela SCM XXXXX, dado que são a razão de ser da instituição.

Portanto, na perspectiva dos clientes deve-se questionar como criar valor para os utentes/clientes? Na Perspectiva dos processos internos devemos conhecer quais os processos em que nos devemos destacar, tendo em conta a satisfação dos utentes/clientes? Na perspectiva de aprendizagem e crescimento devemos questionar qual dos três tipos de capital (humano, de informação, organizacional) que podemos melhorar para responder às necessidades dos utentes/clientes? E por último, como criar valor para os utentes/clientes e restante comunidade, e simultaneamente apresentar um equilíbrio financeiro?

Figura nº 12 – Importância atribuída a cada Perspectiva do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração própria

Apesar da perspectiva financeira ser muito importante para a SCM XXXXX, ela é apenas o fio condutor, que em sentido ascendente torna possível a concretização dos objectivos traçados na perspectiva dos utentes/clientes.

Por detrás da “história” aqui representada está a visão e a estratégia. A afectação de recursos financeiros, origina o cumprimento dos objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento, que sucessivamente originará um bom desempenho organizacional na realização dos processos internos, que no final representará a satisfação das necessidades de todos os *stakeholders*.

II.4. Definição dos Objectivos Estratégicos

Para Kaplan e Norton (1997) os objectivos estratégicos devem representar a estratégia da organização e devem permitir as relações de causa-efeito entre as diversas perspectivas. A correcta definição dos objectivos é uma etapa crucial no desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, pois segundo Hováth e Partners (2003) constituem o “coração” do *Balanced Scorecard*.

Assim, para os mesmos autores, o sucesso de implementação do *Balanced Scorecard* depende da qualidade da determinação dos objectivos estratégicos, que por conseguinte, influenciará o sucesso da estratégia.

No entanto, a definição de objectivos estratégicos para cada uma das perspectivas nem sempre se revela uma tarefa fácil dado que existem acções prioritárias concorrentes, daí que Kaplan e Norton (1997) sugeriram a recolha dos objectivos através de entrevistas ou reuniões com os executivos seniores. Niven (2003) apresenta como hipótese a realização de *brainstormings*.

Não existe uma regra de ouro para a determinação dos objectivos estratégicos na concepção do *Scorecard*, no entanto, existem algumas sugestões que apontam para os objectivos escolhidos traduzam um verbo, motivem uma acção e proporcionem representações numéricas, tal como defende Niven (2003)

Neste sentido, Horváth e Partners (2003) apontam uma estrutura que estão convictos poder ajudar as organizações a determinar os objectivos estratégicos: não representar mais de quatro ou cinco objectivos para cada perspectiva; descrever os objectivos por meio de frases curtas; utilizar expressões verbais mais fáceis de entender e comunicar; representar de forma muito concreta os objectivos que têm uma importância estratégica para a organização; não nomear objectivos muito globais; utilizar formulações orientadas para a acção; não relevar a capacidade de medir os objectivos, pois existirá sempre uma forma de o fazer.

Quanto ao número de objectivos para cada perspectiva, Kaplan e Norton (1997) defendem que devem ser definidos três a quatro por cada perspectiva. Já para Niven (2003) considera que não deverão ser seleccionados mais do que três por perspectiva. Após a sua selecção devem ser documentados.

II.4.1. Perspectiva dos Utentes/Clientes

Considerando que a tradução da visão, missão e valores da SCM XXXXX configuram uma melhoria do bem-estar social da comunidade onde se envolve, definiu-se como objectivos estratégicos nesta perspectiva:

- ✓ Aumentar a satisfação dos Utentes/Clientes, a sua fidelização;
- ✓ Reforçar a imagem;
- ✓ Inovar na prestação de serviços.

Apresenta-se de seguida as fichas que documentam os objectivos estratégicos.

Quadro nº 2 – Objectivos Estratégicos para a Perspectiva dos Clientes

Objectivo: Aumentar a satisfação dos Utentes/Clientes
Definição do Objectivo: Os Utentes/Clientes constituem a pedra basilar do <i>Scorecard</i> , considerando a missão da Instituição como fundamental para aumentar a sua satisfação;
Explicação do Objectivo: É imprescindível que a SCM XXXXX continue a apostar na qualidade dos seus serviços através de um equilíbrio entre activos tangíveis e intangíveis que permitam acrescentar valor aos utentes/clientes;
Responsável: N/D
Objectivo: Reforçar a Imagem
Definição do Objectivo: A imagem constitui um elemento diferenciador face aos concorrentes existentes no Terceiro Sector e Sector Privado;
Explicação do Objectivo: Dado que no futuro o mercado social, em determinados segmentos tem tendência a crescer, é crucial a SCM XXXXX apostar na qualidade e inovação dos seus serviços, bem como, em colaboradores qualificados e com boa aptidão para o relacionamento humano;
Responsável: N/D
Objectivo: Inovar na Prestação de Serviços
Definição do Objectivo: Os serviços típicos prestados por estas instituições tendem a cristalizar, não correspondendo muitas vezes à evolução natural das necessidades da sociedade.
Explicação do Objectivo: Os utentes/clientes são o fim último desta instituição. Por isso, é crucial para a SCM XXXXX investir em novas respostas sociais e serviços intangíveis que correspondam às novas necessidades dos utentes/clientes e potenciais utentes/clientes.
Apenas, desta forma, é possível captar novos utentes/clientes para a SCM XXXXX.
Responsável: N/D

Fonte: Elaboração Própria

II.4.2. Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, o objectivo é otimizar os processos internos, por forma a aumentar os índices de produtividade, e o nível de eficiência que induzirá numa maior satisfação dos utentes/clientes.

Neste sentido, foram definidos os objectivos estratégicos que se julgam, importantes para garantir a qualidade da prestação de serviços:

- ✓ Obter a certificação das respostas sociais;
- ✓ Promover novas parcerias;
- ✓ Implementar um sistema de gestão integrada;
- ✓ Aumentar a qualidade do atendimento.

Quadro nº 3 – Objectivos estratégicos para a perspectiva dos processos internos

Objectivo: Obter a certificação das respostas sociais
Definição do Objectivo: Promover a certificação dos equipamentos sociais.
Explicação do Objectivo: A certificação das respostas sociais vai traduzir-se numa monitorização contínua da qualidade, maior inovação, e por fim, num acréscimo de valor para o utente/cliente. Desta forma, a instituição beneficiará de uma maior satisfação dos utentes/clientes e consequente de uma melhor imagem.
Responsável: N/D
Objectivo: Promover novas parcerias
Definição do Objectivo: Potenciar o desenvolvimento de novas parcerias origina novas oportunidades para a SCM XXXXX.
Explicação do Objectivo: O decréscimo financeiro de apoios por parte do Estado promove a procura por fontes de financiamento alternativas. Neste sentido, o estabelecimento de novos relacionamentos com empresas do sector privado beneficiam a instituição.
Responsável: N/D
Objectivo: Implementar um sistema de gestão integrada
Definição do Objectivo: Implementar um sistema de gestão integrada que permita maior satisfação dos utentes/clientes.
Explicação do Objectivo: A promoção de sistemas de informação permitirá integrar várias informações num só sistema, reduzindo assim, o tempo de circulação da informação, maior eficiência no tratamento da informação dos utentes/clientes, doadores e outros <i>stakeholders</i> , pelos colaboradores da instituição.

Responsável: N/D
Objectivo: Aumentar a qualidade do atendimento
Definição do Objectivo: Melhorar a qualidade percebida do Utente/Cliente face ao atendimento prestado.
Explicação do Objectivo: A instituição deverá estar atenta à melhoria contínua dos seus serviços, desde a qualidade do mobiliário nas Creches/Pré-escolar, dos quartos nos Lares de Idosos, dos meios pedagógicos no ensino do 3º ciclo, por forma, a que os utentes/clientes e seus familiares vislumbrem a qualidade oferecida. Por outro lado, investir na formação e motivação dos recursos humanos, potencia a melhoria do atendimento aos utentes/clientes.
Responsável: N/D

Fonte: Elaboração Própria

II.4.3. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva, pretende-se melhorar efectivamente os 3 C'S, ou seja, melhorar o clima organizacional, melhorar o capital humano, e por último, apostar no progresso das tecnologias de informação e comunicação (capital informacional).

Assim, foram definidos como objectivos estratégicos para esta perspectiva:

- ✓ Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores;
- ✓ Reduzir a rotatividade dos colaboradores;
- ✓ Adoptar um sistema integrado de informação;
- ✓ Implementar um sistema de formação interna/externa.

Quadro nº 4 – Objectivos estratégicos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objectivo: Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores
Definição do Objectivo: Incrementar níveis maiores de motivação e satisfação dos colaboradores.
Explicação do Objectivo: Se a instituição tiver índices elevados da satisfação e motivação dos recursos humanos, irá originar uma maior taxa de retenção dos mesmos, maiores níveis de produtividade. Temos que estar conscientes, que os RH são o activo que mais contribui para valorizar as organizações.
Responsável: N/D

<p>Objectivo: Reduzir a rotatividade dos colaboradores</p> <p>Definição do Objectivo: Desenvolver planos de recrutamento, recompensas e incentivos para os colaboradores.</p> <p>Explicação do Objectivo: Uma vez que uma elevada rotatividade origina dispêndio de recursos financeiros e perturba a qualidade do serviço prestado, é preocupação da SCM XXXXX fomentar estratégias que visem resolver este problema através do incentivo e motivação dos colaboradores. Assim, reduz-se igualmente, a taxa de absentismo.</p> <p>Responsável: N/D</p>
<p>Objectivo: Adoptar um sistema integrado de informação</p> <p>Definição do Objectivo: Promover a utilização dos sistemas de informação, permitirá a melhoria da comunicação e gestão.</p> <p>Explicação do Objectivo: Com envoltentes cada vez mais competitivas, é uma mais-valia para as organizações recorrerem às tecnologias de informação e comunicação, dado que potencia as sinergias departamentais e aumentos de produtividade.</p> <p>Responsável: N/D</p>
<p>Objectivo: Implementar um sistema de formação interna/externa</p> <p>Definição do Objectivo: A SCM XXXXX deve potenciar a formação e qualificação dos seus colaboradores.</p> <p>Explicação do Objectivo: É importante para os recursos humanos sentirem-se valorizados, na medida em que vão induzir através dos seus conhecimentos uma maior qualidade na prestação dos serviços. Pretende-se conhecer a formação externa que os colaboradores realizam, por forma, a que a instituição possa ajustar um plano de formação às necessidades dos seus colaboradores.</p> <p>Responsável: N/D</p>

Fonte: Elaboração Própria

II.4.4. Perspectiva Financeira

A selecção dos objectivos que vão constituir esta perspectiva, é feita com base no ciclo de vida em que a instituição permanece actualmente. Apesar da curta existência da SCM XXXXX, podemos considerá-la uma grande instituição dado o número de colaboradores que tem, e a sua esfera de actuação na comunidade.

Neste contexto, consideramos que a SCM XXXXX se encontra em crescimento, pelo que os objectivos escolhidos têm em vista a obter independência institucional, e alavancar futuros investimentos de capital em áreas carenciadas.

Portanto, os objectivos estratégicos escolhidos foram os seguintes:

- ✓ Aumentar as fontes de receita;
- ✓ Reduzir os custos;
- ✓ Reduzir a dependência financeira do Estado.

Quadro nº 5 – Objectivos estratégicos para a perspectiva financeira

Objectivo: Aumentar as fontes de receita
<p>Definição do Objectivo: Devem ser angariadas novas fontes de receita através de novas respostas sociais, de novas parcerias (Marketing Social).</p> <p>Explicação do Objectivo: Dado que o financiamento do Estado (através dos Acordos de Cooperação) tem vindo a decrescer ao longo dos últimos anos, é premente a criação de fontes de receita alternativas e substitutas às subvenções estatais. Neste sentido, deverá aproveitar a SCM XXXXX a sua imagem e qualidade de serviços, quer para entrar em novos mercados, quer para servir novos segmentos.</p> <p>Responsável: N/D</p>
Objectivo: Reduzir os custos
<p>Definição do Objectivo: Devem ser optimizados os custos de funcionamento de cada resposta social.</p> <p>Explicação do Objectivo: É essencial reduzir os custos (nomeadamente, de pessoal e fornecimentos e serviços externos) por forma, a reduzir o Custo Médio por Utente. Ganhar margem operacional é importante para constituir fundos para investimento na qualidade e inovação.</p> <p>Responsável: N/D</p>
Objectivo: Reduzir a dependência financeira do Estado
<p>Definição do Objectivo: Pretende-se que sejam criadas fontes alternativas de financiamento (Campanhas de <i>Fundraising</i>, Donativos, Parcerias)</p> <p>Explicação do Objectivo: O crescimento da SCM XXXXX não poderá estar sujeito aos Programas e Políticas Públicas que oscilam ciclicamente, a cada acto eleitoral. Neste sentido, é importante procurar-se a sustentabilidade através do acréscimo de receitas substitutas.</p> <p>Responsável: N/D</p>

Fonte: Elaboração Própria

II.5. Definição das Relações Causa-Efeito

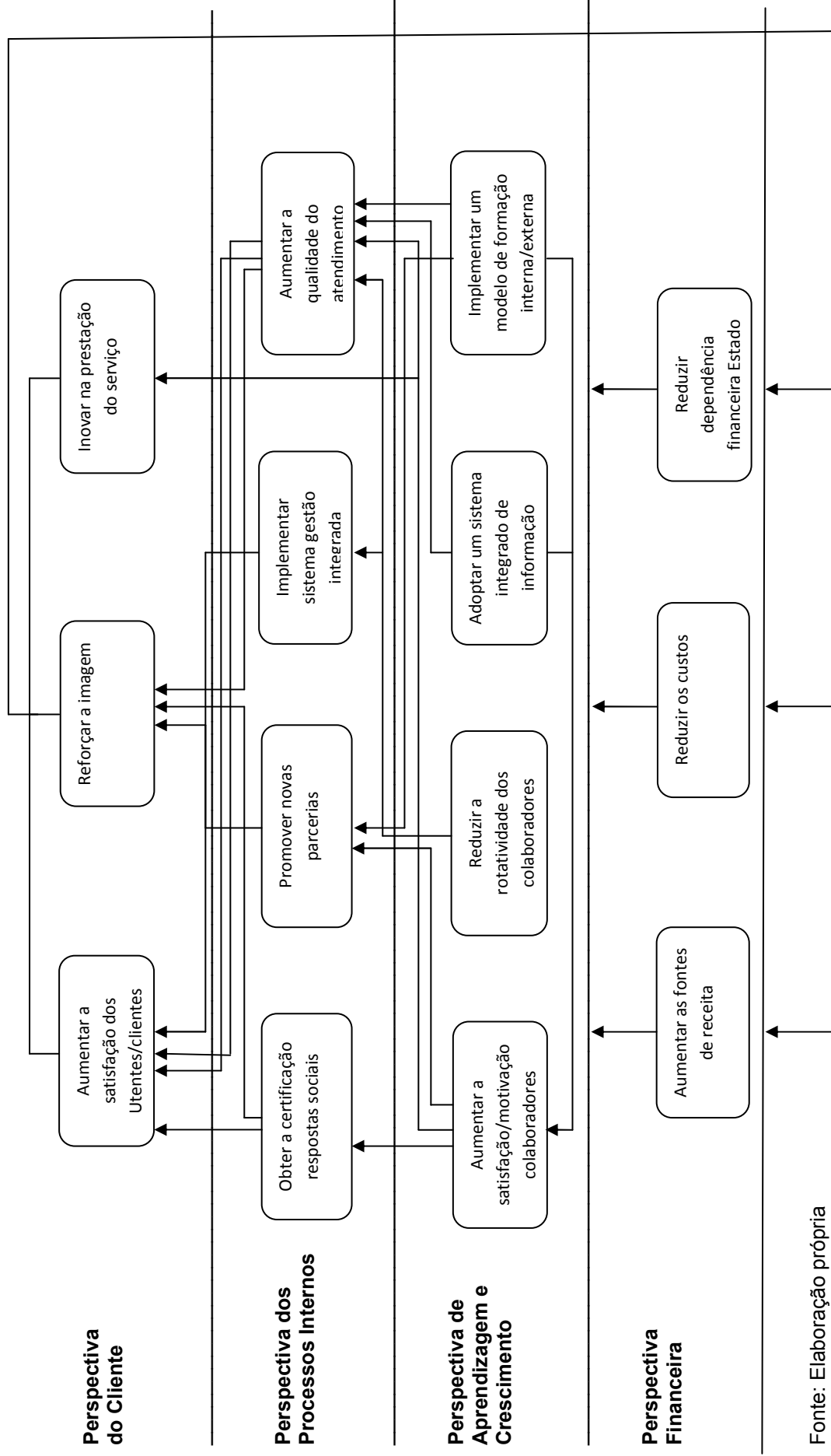
Segundo Kaplan e Norton (2003), um *Scorecard* bem construído deve descrever a forma de funcionamento da organização e aquilo que é crítico para o seu sucesso, através de uma série de objectivos e medidas de desempenho interligados, através das suas quatro perspectivas. Niven (2003) considera que as relações causa-efeito reflectem o caminho para a realização da estratégia.

Neste sentido, Horváth e Partners (2003) reforçam a importância chave que os objectivos têm, ligados através de relações de causa-efeito. Consideram que estas relações deverão ficar documentadas.

Kaplan e Norton (2003) defendem que as relações de causa-efeito devem ser reflectidas em mapas estratégicos. Niven (2003) acrescenta que o mapa deverá ser um documento de uma página, e que deverá traduzir a estratégia da organização.

Assim, apresentamos de seguida o Mapa Estratégico da SCM XXXXX com os respectivos objectivos estratégicos interligados numa relação de causa-efeito. Esta relação traduz a história estratégica da instituição, em que, a realização dos objectivos da perspectiva financeira conduzem a resultados positivos na perspectiva de aprendizagem e crescimento; que por sua vez induzem resultados benéficos na perspectiva dos processos internos, que por último, fomentam na satisfação total dos utentes/clientes e no reforço da imagem da instituição. O mesmo será dizer que a missão está a ser bem sucedida.

Figura nº 13 - O Mapa Estratégico e as relações causa-efeito da SCM XXXXX



Fonte: Elaboração própria

Considerando que as instituições do Terceiro Sector não existem para criar riqueza para os *shareholders*, tal como, no sector privado, a perspectiva financeira surge na base da “pirâmide” estratégica, e a perspectiva do cliente aparece no topo como sendo, as necessidades da comunidade a serem resolvidos por estas instituições.

Este mapa estratégico delinea a estratégia da SCM XXXXX, traduzida pelas relações de causa-efeito entre os diversos objectivos. A título exemplificativo, aumentar as fontes de receita permitirá aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores através de sistemas de recompensa, que vai elevar a qualidade do atendimento e consequentemente, resulta numa maior satisfação dos utentes/clientes.

II.6. Definição dos indicadores

Relativamente a esta fase da concepção do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) defendem a definição simultânea de indicadores de realização dos objectivos e indutores de actuação (de tendência). Niven (2003) considera que os indicadores de realização são um instrumento que permitem visualizar se os objectivos foram alcançados e se a implementação está a ser bem sucedida.

Neste âmbito, Horváth e Partners (2003) são da opinião, que os indicadores devem reflectir os objectivos de forma clara e inequívoca e permitir que se efectue um seguimento destes.

Olve et. al. (2003) acrescentam que o Scorecard deverá conter um *mix* de indicadores de resultados e indicadores que indicam os recursos utilizados e as iniciativas tomadas. Para estes autores, na escolha dos indicadores deverão ser tidas em conta, alguns pressupostos:

- ✓ Não devem ser ambíguos e uniformes;
- ✓ Devem estar interligados nas diferentes perspectivas;
- ✓ Fixar objectivos realistas;
- ✓ Devem ser de fácil medição;

No que respeita à quantidade de indicadores seleccionados por objectivo, Kaplan e Norton (2003) consideram a existência de uma regra de ouro que define 1,5 indicadores por objectivo. Horváth e Partners (2003) referem que os indicadores escolhidos não deverão de ultrapassar dois por objectivo.

Neste sentido, os responsáveis de topo da SCM XXXXX reuniram-se para realizar uma pré-selecção dos indicadores estratégicos para cada um dos objectivos. Os indicadores escolhidos visam analisar e comunicar o desempenho presente da instituição face ao desempenho desejado.

Apresenta-se abaixo os indicadores definidos para cada uma das perspectivas:

Quadro nº 6 - Perspectiva do utente/cliente

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador
Perspectiva do Cliente	Aumentar a satisfação dos utentes/clientes	- Grau de satisfação do cliente - % de saídas voluntárias dos utentes/clientes
	Manter e reforçar a imagem	- Grau de reconhecimento da marca SCM XXXXX por parte dos <i>stakeholders</i> - Nº de iniciativas realizadas abertas à comunidade
	Inovar na prestação do serviço	- Nº de novos serviços/respostas sociais - Nº de novas metodologias aplicadas nas respostas sociais existentes

Quadro nº 7 – Perspectiva dos processos internos

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador
Perspectiva dos Processos Internos	Obter a certificação das respostas sociais	- Taxa de certificação de respostas sociais - Nº de inconformidades verificadas anualmente
	Promover novas parcerias	- Nº de novas parcerias
	Implementar o sistema de gestão integrada	- Nº de respostas sociais integradas no SGI - % redução de custos com a logística/comunicação
	Aumentar a qualidade do atendimento	- Nº de utentes abrangidos pela instituição - nº de reclamações registadas

Quadro nº 8 – Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Aumentar a satisfação/motivação dos colaboradores	- % de avaliações de desempenho positivas - Índice de satisfação
	Diminuir a rotatividade dos colaboradores	- % de saída dos trabalhadores da instituição - % de trabalhadores com contratos/termo
	Adoptar um sistema integrado de informação	- Nº de utilizadores do sistema - Nº de conteúdos de informação carregados no SII
	Implementar um modelo de formação interna/externa	- Horas de formação proposta - % de participação dos colaboradores em formações

Quadro nº 9 – Perspectiva financeira

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador
Perspectiva do Cliente	Aumentar as receitas	- Nº de novas receitas - % aumento da receita
	Reduzir os custos	- Redução dos custos operacionais
	Diminuir a dependência do Estado	- % subsídios estatais - % aumento do volume da prestação de serviços

Numa lógica de clarificar e simplificar o entendimento de cada um dos indicadores seleccionados, desenvolveu-se um “dicionário” com o objectivo de auxiliar todas as pessoas da organização que vão trabalhar no Scorecard. Apresentamos infra, apenas um quadro (os restantes seguem em anexo), a título de exemplo de um “dicionário” de indicadores.

Quadro nº 10 – Registo dos indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P08/Taxa de certificação de respostas sociais		Responsável: N/D
Estratégia: Aumentar os padrões de qualidade	Objectivo: Aumentar o nº de respostas sociais certificadas		
Descrição: Apostar na qualidade dos serviços prestados pela instituição é sinónimo aumento da satisfação dos clientes/utentes e num contínuo reforço da imagem			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: <div>TCRS= $\frac{NRSC}{NTRS}$</div> TCRS – Taxa de certificação de respostas sociais (R.S.) NRSC – Nº de R.S. certificadas NTRS – Nº total de R.S.			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

II.7. Selecção das metas

Para a instituição, definir metas significa estabelecer um resultado desejado, que posteriormente será para comparar com o resultado obtido. Neste sentido, Niven (2003) refere que as instituições ao compararem os resultados de desempenho reais face a alvos pré-determinados, recebem informações imbuídas de um valor e um significado.

Para Horváth e Partners (2003), a definição de metas facilita o compromisso responsável na realização dos objectivos, aceitando por isso, a implementação de um sistema de controlo. Já Niven (2003) refere a necessidade de definir metas de curto, médio e longo prazo que objectivem a análise da realização da estratégia.

Dado que estabelecer metas é um processo que requer determinados conhecimentos da instituição e da sua envolvente, de forma a evitar a definição de ilusões intangíveis. Niven (2003) sugere que antes de seleccionar as metas se tenha em atenção os seguintes critérios:

- ✓ Se a meta é verdadeiramente crucial para o sucesso;

- ✓ Se existe know-how para realizar a meta;
- ✓ Se o clima organizacional é favorável.

Kaplan e Norton (1997) acrescentam, a importância neste processo de considerar as relações causa-efeito, dado que a definição de uma meta arrojada vai acentuar determinadas relações com vista a alcançar o objectivo.

Assim, e tendo em conta as especificidades apresentadas a SCM XXXXX através dos responsáveis hierárquicos de topo definiram as metas tendo em conta um horizonte temporal máximo de 5 anos.

Quadro nº 11 – Metas para perspectiva do cliente

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador	Meta (< 5 anos)
Perspectiva do Cliente	Aumentar a satisfação/fidelização do utente/cliente	- Grau de satisfação do cliente	80%
		- % de saídas voluntárias dos utentes/clientes	< 3%
	Manter e reforçar a imagem	- Grau de reconhecimento da marca SCM XXXXX por parte dos <i>stakeholders</i>	75%
		- Nº de iniciativas realizadas abertas à comunidade	6/Ano
	Inovar na prestação do serviço	- Nº de novos serviços/respostas sociais	2/Ano
		- Nº de novas metodologias aplicadas nas respostas sociais existentes	3/Ano

Quadro nº 12 – Metas para a perspectiva dos processos internos

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador	Meta (< 5 anos)
Perspectiva dos Processos Internos	Obter a certificação das respostas sociais	- Taxa de certificação de respostas sociais	70%
		- Nº de não conformidades verificadas anualmente	=< 1
	Promover novas parcerias	- Nº de novas parcerias	2/Ano

	Implementar o sistema de gestão integrada	- Nº de respostas sociais integradas no SGI - % redução de custos com a logística/comunicação	90% 12%
	Aumentar a qualidade do atendimento	- Nº de utentes abrangidos pela instituição - nº de reclamações registadas	4% < 5

Quadro nº 12 – Metas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador	Meta (< 5 anos)
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Aumentar a satisfação/motivação dos colaboradores	- % de avaliações de desempenho positivas com muito bom	30%
		- Índice de satisfação	90%
	Reduzir a rotatividade dos colaboradores	- % de saída dos trabalhadores da instituição	25%
		- % de trabalhadores com contrato s/termo	80%
	Adoptar um sistema integrado de informação	- Nº de utilizadores do sistema	90%
		- Nº de conteúdos de informação carregados no SII	120
	Implementar um modelo de formação interna/externa	- Horas de formação proposta	500H
		- % de participação dos colaboradores em formações	60%

Quadro nº 13 – Metas para a perspectiva financeira

Perspectiva	Objectivo estratégico	Indicador	Meta (< 5 anos)
Perspectiva Financeira	Aumentar as receitas	- N° de novas receitas	1/Ano
		- % aumento da receita	4%
	Reduzir os custos	- Redução dos custos operacionais	2%
	Diminuir a dependência do Estado	- % subsídios estatais	40%
		- % aumento do volume da prestação de serviços	6%

Os quadros apresentados resumem as metas seleccionadas para cada uma das quatro perspectivas. São metas que embora desafiantes, foram consideradas pela gestão de topo da SCM XXXXX como sendo realistas.

A SCM XXXXX está consciente que não haverá a possibilidade de contabilizar todos os benefícios gerados pela actividade que presta à comunidade dado que existem externalidades intangíveis difíceis de mensurar.

II.8. Determinação das iniciativas

A determinação das iniciativas estratégicas constitui a fase final do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, que em última análise, podemos dizer que traduzirá os nossos objectivos em realidade.

Neste sentido, Niven (2003) refere que as iniciativas são os programas específicos, actividades, projectos ou acções que são levadas a cabo para garantir que se alcança ou excede as metas de desempenho. Os objectivos estratégicos são determinados para um horizonte temporal inferior a cinco anos, no entanto, para superar as metas estabelecidas, para além das iniciativas correntes, será necessário que a instituição desenvolva iniciativas estratégicas.

Para Horváth e Partners (2003) o principal no *Balanced Scorecard* é definir iniciativas estratégicas. Estas iniciativas requerem a disponibilidade de recursos tangíveis e intangíveis, pelo que, é indispensável estabelecer prioridades e calendarizar as iniciativas que facilitam a realização da estratégia (Horváth e Partners, 2003; Niven, 2003 e Olve et. al.).

Em seguida, Niven (2003) considera que se deve ajustar as iniciativas aos objectivos estratégicos, por forma, a verificar a mais-valia e a menos valia de cada iniciativa e se for o caso, desenvolver ou anular alguma.

Assim, e considerando os objectivos estratégicos definidos para o *Scorecard*, foram definidas as seguintes iniciativas:

- ✓ Realizar inquéritos de satisfação a todos os utentes/clientes;
- ✓ Realizar inquéritos de reconhecimento de mérito às entidades parceiras;
- ✓ Realizar o dia de portas abertas na Clínica Médica (rastreios, recolha de sangue e workshops temáticos);
- ✓ Criar novas práticas de apoio a idosos no domicílio (serviços personalizados, novas formas de fornecer a alimentação, etc.);
- ✓ Dotar a Clínica Médica de meios para prestar serviços de medicina do trabalho;
- ✓ Abrir concurso para implementar o processo de certificação da qualidade;
- ✓ Participar activamente em comissões e grupos de trabalho com vista a criação de novas parcerias;
- ✓ Adquirir um programa de gestão integrada;
- ✓ Realizar uma campanha de angariação de novos utentes para a CLIMA e SAD;
- ✓ Realizar inquéritos de satisfação aos colaboradores;
- ✓ Realizar um Outdoor para os Gestores das respostas sociais;
- ✓ Criar um sistema de comunicação interna (intranet);
- ✓ Realizar uma candidatura ao POPH para a formação
- ✓ Estreitar a parceria com a UMP para potenciar a formação interna;
- ✓ Introduzir o sistema de pagamento por débitos directos a todos os novos utentes;
- ✓ Estabelecer acordos com seguradoras e subsistemas;
- ✓ Criar uma plataforma de negociações;
- ✓ Introduzir nos principais complexos painéis solares e foto voltaicos;
- ✓ Criar um conjunto de novas respostas sociais/equipamentos;

Todas as iniciativas escolhidas apoiam verdadeiramente e são estratégicas para a realização de cada um dos objectivos estratégicos. Estas iniciativas foram escolhidas de forma criteriosa, com vista, a evitar-se dispêndios supérfluos em recursos humanos e matérias.

No quadro que apresentamos de seguida podemos verificar que cada iniciativa alavanca a realização de mais do que um objectivo, o que gera economias significativas na estrutura de custos da SCM XXXXX.

Quadro nº 14 – Mapa das iniciativas estratégicas

Objectivo Estratégico	Perspectiva do Cliente			Perspectiva dos Processos Internos				Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento				Perspectiva Financeira		
	Aumentar a satisfação do cliente	Reforçar a imagem	Inovar nos serviços prestados	Implementar a certificação das respostas sociais	Promover novas parcerias	Implementar um sistema de gestão integrada	Aumentar a qualidade do atendimento	Aumentar a satisfação/motivação dos colaboradores	Reduzir a rotatividade dos colaboradores	Adoptar um sistema integrado de informação	Implementar um sistema de formação interna/externa	Aumentar as fontes de receita	Reduzir custos	Reduzir a dependência financeira do Estado
Ação Estratégica														
Realizar inquéritos de satisfação a todos os <i>stakeholders</i>	X	X			X		X	X						
Realizar o dia de portas abertas na clima	X	X										X		
Criar novas práticas de apoio aos idosos (serviço personalizado/novas formas fornecimento da alimentação)	X		X		X									
Dotar a CLIMA de meios para prestar serviços de medicina do trabalho	X	X										X		X
Implementar o processo de certificação da qualidade	X							X	X				X	
Dotar a instituição de um software de gestão integrada				X		X								
Criar uma comissão de avaliação e realização de parcerias	X	X			X			X				X		

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 15 – Mapa das iniciativas estratégicas (Continuação)

Acção Estratégica	Perspectiva do Cliente			Perspectiva dos Processos Internos				Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento				Perspectiva Financeira		
	Aumentar a satisfação do cliente	Reforçar a imagem	Inovar nos serviços prestados	Implementar a certificação das respostas sociais	Promover novas parcerias	Implementar um sistema de gestão integrada	Aumentar a qualidade do atendimento	Aumentar a satisfação/motivação dos colaboradores	Reduzir a rotatividade dos colaboradores	Adoptar um sistema integrado de informação	Implementar um sistema de formação interna/externa	Aumentar as fontes de receita	Reduzir custos	Reduzir a dependência financeira do Estado
Realizar acções de Marketing	X				X		X	X	X		X	X		
Implementar o sistema de avaliação de desempenho	X									X				
Criar um sistema de comunicação interna										X			X	
Obter aprovação na candidatura ao POPH							X			X		X	X	
Adoptar novas formas de pagamento dos serviços (débito directo)	X					X								X
Criar uma plataforma de negociações					X		X							X
Dotar as principais estruturas de painaeis solares e fotovoltaicos		X												X
Criar novas respostas sociais para a comunidade	X	X			X								X	X

Fonte: Elaboração Própria

II.9. Mapa Estratégico Consolidado do *Balanced Scorecard* para a SCM XXXXX

Como vimos, o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégica que tem como *input* a missão e a estratégia da instituição. As perspectivas do modelo são desdobráveis em objectivos cruciais para o sucesso organizacional, que se traduzem em indicadores que informam e comunicam a “tripulação” do rumo corrente face ao desejado; sendo a realidade medida através das metas definidas.

O método exposto acima só se torna possível através de um mapa estratégico orquestrado por um conjunto de relações de causa-efeito. Daqui, obtemos uma instituição completamente alinhada nas prioridades que definiu para atingir as metas futuras.

Neste sentido, e dado que o contributo de cada elemento do *Scorecard* é diferente para as metas desejadas, há a necessidade de atribuir pesos e ponderações. Vamos atribuir ponderações diferentes consoante a prioridade que seja atribuída pela gestão de topo para o sucesso organizacional.

Assim, para cada iniciativa estratégica terá de ser definido uma ponderação em função da prioridade de execução, relativamente a outras iniciativas pertencentes a outros objectivos estratégicos. A ponderação definida para a prioridade poderá oscilar entre um a três, sendo que, um representa prioridade máxima, o dois prioridade elevada e o três, importância secundária.

Relativamente ao peso de cada objectivo, significa que a instituição vai valorizar mais os elementos de uma determinada perspectiva face às restantes. A definição de peso é directamente proporcional à posição que a instituição deseja alcançar no futuro. Por outras palavras, o peso pode ser entendido como a contribuição que um dado objectivo tem para o resultado esperado da instituição. No total das quatro perspectivas, a soma terá de ser 100%.

Quanto à criticidade, podemos dizer que é o produto resultante da multiplicação da prioridade pelo peso. Primeiro atribui-se uma prioridade de actuação; em segundo reparte-se o peso pelos diferentes objectivos; em terceiro afere-se o produto de cada indicador, por forma, a conhecer os objectivos estratégicos que a instituição deve monitorizar regularmente, dado o seu sucesso organizacional depender fortemente daqueles que tiverem um produto maior.

Quadro nº 16 - Mapa Estratégico consolidado da perspectiva do cliente

Objectivo estratégico	Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Orçamento (€)
Aumentar a satisfação/fidelização do utente/cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de satisfação do cliente - % de saídas voluntárias dos utentes/clientes 	<p>80%</p> <p>< 3%</p>	Realizar inquéritos de satisfação a todos os utentes/clientes	N/D
Manter e reforçar a imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de reconhecimento da marca SCM XXXXX por parte dos <i>stakeholders</i> - Nº de iniciativas realizadas abertas à comunidade 	<p>75%</p> <p>6/Ano</p>	<p>Realizar de inquéritos de reconhecimento de mérito às entidades parceiras</p> <p>Realizar o dia de portas abertas na CLIMA (rastreios, recolha de sangue e workshops temáticos)</p> <p>Criar novas práticas de apoios aos idosos no domicílio (serviços personalizados, novas formas de fornecer a alimentação, etc.)</p>	N/D
Inovar na prestação do serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de novos serviços/respostas sociais - Nº de novas metodologias aplicadas nas respostas sociais existentes 	<p>2/Ano</p> <p>3/Ano</p>	Dotar a CLIMA de meios para a prestação de serviços na área da medicina no trabalho	N/D

Quadro nº 17 - Mapa Estratégico consolidado da perspectiva dos processos internos

Objectivo estratégico	Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Orçamento (€)
Obter a certificação das respostas sociais	- Taxa de certificação de respostas sociais - Nº de não conformidades verificadas anualmente	70% =< 1	Abrir o concurso para implementar o processo de certificação das respostas sociais	N/D
Promover novas parcerias	- Nº de novas parcerias	2/Ano	Participar activamente em comissões e grupos de trabalho com vista à criação de novas parcerias	N/D
Implementar o sistema de gestão integrada	- Nº de respostas sociais integradas no SGI - % redução de custos com a logística/comunicação	90% 12%	Adquirir um programa de gestão integrada	N/D
Aumentar a qualidade do atendimento	- Nº de utentes abrangidos pela instituição - nº de reclamações registadas	4% < 5	Realizar uma campanha de angariação de novos utentes para a CLIMA e SAD	N/D

Quadro nº 18 - Mapa Estratégico consolidado da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objectivo estratégico	Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Orçamento (€)
Aumentar a satisfação/motivação dos colaboradores	- % de avaliações de desempenho positivas com muito bom - Índice de satisfação - % de saída dos trabalhadores da instituição	30% 90%	Realizar Inquéritos de satisfação aos colaboradores	N/D
Diminuir a rotatividade dos colaboradores	- % de trabalhadores com contrato s/termo	25% 80%	Realizar um outdoor para os Gestores das respostas sociais	N/D
Adoptar um sistema integrado de informação	- N° de utilizadores do sistema - N° de conteúdos de informação carregados no SII	90% 120	Criar um sistema de comunicação interna (intranet)	N/D
Implementar um modelo de formação interna/externa	- Horas de formação proposta - % de participação dos colaboradores em formações	500H 60%	Realizar uma candidatura ao POPH para formação. Estreitar a parceria com a UMP para potenciar a formação interna.	N/D

Quadro nº 19 - Mapa Estratégico consolidado da perspectiva financeira

Objectivo estratégico	Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Orçamento (€)
Aumentar as receitas	- Nº de novas receitas	1/Ano	Introduzir o sistema de pagamento por débitos directos a todos os novos utentes.	N/D
	- % aumento da receita	4%	Estabelecer acordos com seguradoras e sub sistemas	
Reduzir os custos	- Redução dos custos operacionais	2%	Criar uma plataforma de negociações	N/D
			Introduzir nos principais complexos painéis solares e foto voltaicos.	
Diminuir a dependência do Estado	- % subsídios estatais	40%	Criar um conjunto de novas respostas sociais	N/D
	- % aumento do volume da prestação de serviços	6%		

II.10. – Implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação do modelo definido para a SCM XXXXX requer o entendimento e envolvimento de todos os membros da organização. É fundamental que seja facultada a toda a hierarquia da instituição a formação necessária para que o modelo seja bem sucedido.

Neste sentido, Horváth e Partners (2003) defendem a importância de um *Balanced Scorecard* que englobe todos os níveis hierárquicos da organização. Acrescentam, que a implementação do *Balanced Scorecard* poderá ser realizada ao nível horizontal ou vertical.

Olve et. al. referem que a implementação do modelo, apesar de contemplar todos os níveis estratégicos da instituição, deverá iniciar-se com uma visão *top-down*, e simultaneamente holística.

Niven (2003) considera que quanto maior for a abrangência da implementação do *Scorecard*, maior será a compreensão de todos os elementos que o compõem. Assim, e considerando que a instituição terá um sistema integrado de *performance* é estruturante que cada pessoa em cada equipamento conheça a estratégia da instituição e perceba o funcionamento intrínseco de mensuração dos resultados.

Todos os conceitos, benefícios, dificuldades, processo de gestão da mudança devem ser explicitamente tratados com todos os membros da instituição, por forma, que a implementação seja bem sucedida.

No sentido de evitar, durante o processo de implementação algumas “armadilhas” Niven (2003) sugere que se tenha atenção às seguintes questões:

- ✓ Ausência de apoio da gestão de topo;
- ✓ Inexistência de formação acerca do *Balanced Scorecard*;
- ✓ Falta de estratégia;
- ✓ Não haver princípios racionais para o *Balanced scorecard*;
- ✓ Não haver comunicação dos resultados
- ✓ Práticas gestionárias incoerentes
- ✓ Ausência de indicadores novos;
- ✓ Inexistência de uma equipa de desenvolvimento e análise;
- ✓ Falta de relações causa-efeito;

- ✓ Ligações prematuras ao processo de gestão.

Assim, para uma implementação efectiva do *Balanced Scorecard*, sugere-se:

- ✓ que seja definida uma equipa (multi-funcional) de implementação e monitorização do modelo, que garanta a existência de uma linguagem comum nos diversos equipamentos sociais;
- ✓ seja criado um modelo informático que permita a medição e comunicação dos indicadores, por forma, a fomentar uma cultura de responsabilidade sobre os resultados obtidos face às metas definidas. E em última análise, que forneça um *output* – relatório;
- ✓ que seja definido um Plano de Gestão da Mudança para orquestrar todo o processo de implementação e acompanhamento do *Scorecard*.

Apresentamos as coordenadas que julgamos serem suficientes para conduzir a SCM XXXXX a uma implementação de sucesso. No entanto, importa salientar que não é um processo fácil, por isso requer dedicação e empenho para recolher todos os benefícios que este modelo de gestão estratégica pode dar.

III.2. Considerações finais

Considerando que no presente, e com tendência para o futuro, as subvenções correntes e de capital estatais propenderão a decrescer e a sofrer alterações na forma como são atribuídas, é fundamental que as instituições do *non-profit* sector optimizem a gestão das suas respostas sociais e equipamentos.

É importante valorizar as expectativas que os utentes e clientes têm relativamente aos ao serviço prestado por estas instituições, procurando para isso, conhecer quais as suas maiores necessidades e preocupações no relacionamento que estabelecem com a instituição.

Neste sentido, estas instituições devem adoptar um modelo de gestão estratégica que englobe quatro áreas cruciais da gestão, tal como o *Balanced Scorecard*. De início foi desenvolvido para privilegiar a componente financeira dado que o objectivo final consistia na criação de valor para os accionistas, no entanto, quando utilizado em instituições sem fins lucrativos o foco central do modelo passa para a satisfação dos clientes e utentes.

Importa salientar, que não se conhece a utilização do *Balanced Scorecard* por parte destas instituições em Portugal, quer por dificuldade de adaptação das práticas gestionárias ao modelo, quer por inexistência de quadros superiores com formação para esta filosofia.

A concepção do *Balanced Scorecard* para a SCM XXXXX tem como objectivo promover a excelência da gestão de recursos escassos e potenciar novas práticas institucionais que alterem a sua cultura. Relevamos a importância atribuída à formação de competências dos recursos humanos e optimização dos processos internos.

O modelo desenvolvido objectiva ser um instrumento auxiliador da gestão de topo, facilitando a comunicação e tradução da visão e missão a todos os intervenientes institucionais. Esta ferramenta é uma mais-valia:

- ✓ Na análise integrada do desempenho pelas diferentes perspectivas, promovendo a interligação das diversas dimensões para o sucesso da instituição;

- ✓ Na identificação das causas que impossibilitam alcançar as metas dos objectivos estratégicos através das relações causa-efeito;
- ✓ No *follow-up* operacional e na monitorização do desempenho dos objectivos através dos indicadores de resultado e indutores de resultado;
- ✓ Na síntese e agregação de informação.

Com este trabalho, pretendeu fundamentalmente dar um pequeno contributo para um novo entendimento desta temática no seio destas instituições, principalmente na Misericórdias.

O *Balanced Scorecard* desenvolvido tem uma aplicabilidade real, pelo que se existir vontade da SCM XXXXX poderá ser implementado em qualquer momento desde que não seja muito diferido no tempo.

III.2.1. Limitações do estudo

A primeira das limitações deste estudo é a escassez de bibliografia de suporte ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em instituições sem fins lucrativos, bem como, a inexistência de projectos desenvolvidos no sector.

A segunda limitação relaciona-se com a impossibilidade de testar o modelo, pelo que desconhecemos se toda a estrutura foi bem concebida e se os objectivos foram alcançados.

Como terceira limitação, identificamos o facto deste *Balanced Scorecard* resultar de um estudo de caso, pelo que a sua adopção a outras instituições semelhantes necessita de alguns ajustamentos estruturais.

Bibliografia

Bilhim, J. (2000), *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cokins, G. (2009), *Performance Management - Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*. Hoboken, New Jersey: John Wilwy and Sons.

Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultura.

Fonseca, C. (1996), *História e Actualidades das Misericórdias*. Lisboa: Editorial Inquérito.

Horváth e Partners (2003), *Dominar El Cuadro del Mando Integral – manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston

Kaplan, R. e Norton D. (2006). *Alignment – Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton D. (2001). *Strategic Performance measurement in non-profit organizations, Non-profit Management and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kaplan, R. e Norton D. (2004). *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton D. (2001), *The Strategy - Focused Organization – How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton D. (1996), Using the *Balanced Scorecard* as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.

Kaplan, R. e Norton D. (1992), *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, January- February, 71-79.

Kaplan, R. e Norton, D. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, in *Harvard Business Review*.

Medina Carreira, H. (1996), *As Políticas Sociais em Portugal*. Lisboa: Gradiva.

Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Neely, A. (1998), *Measuring Business Performance*, The Economist Books, London.

Neely, A., C. Adams e M. Kennerly (2002), *The Performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Edinburgh: Pearson Education.

Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard - setp-by-step for Governement and Nonprofit Agencies*. Hoboken - New Jersey: John Wiley & Sons.

Niven, P. (2005), *The Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Niven, P. (2003), *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan e Wetter, Magnus (2000), *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona

Pinto, F. (2007), *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. (1996), *What in strategy?*. *Harvard Business Review*.

Rocha, O. (2000), *Modelos de Gestão Pública*. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*.

Silva, F. (1998), *A Rainha D. Leonor e as Misericórdias Portuguesas*. Lisboa: Editora Rei dos Livros

Trullenque, F. (2001), *El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del Valor*, *Estrategia Financiera*, N.º 175, Julio y Agosto, pp. 12-18.

Anexo

- ✓ Dicionário dos indicadores seleccionados para a SCM XXXXX

Perspectiva: Clientes/utentes	Número da medida/Nome: C01/Grau de satisfação do cliente/utente		Responsável: N/D
Estratégia: Aumentar a satisfação dos clientes/utentes, contribuindo para uma maior fidelização	Objectivo: Aumentar a satisfação do cliente/utente		
Descrição: Uma escala de avaliação da satisfação dos clientes/utentes permite avaliar o grau de satisfação relativamente ao serviço prestado. Esta escala irá variar entre muito insatisfeito e muito satisfeito. A análise da satisfação é importante dado que os clientes/utentes sentem que a sua opinião conta, e também porque permite à instituição tomar eventuais medidas preventivas (que correspondam às necessidades dos clientes utentes).			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Média dos índices obtidos			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Clientes/utentes	Número da medida/Nome: C02/Taxa de saídas voluntárias dos clientes/utentes		Responsável: N/D
Estratégia: Aumentar a satisfação dos clientes/utentes, contribuindo para uma maior fidelização	Objectivo: Aumentar a satisfação dos clientes/utentes		
Descrição: O número de saídas voluntárias permite avaliar a eficácia do serviço prestado, tomar medidas que introduzam melhorias na qualidade percebida			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Unidade: Porcentagem	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: $TSV = \frac{NTSV}{NTS}$ TSV – Taxa de saídas voluntaria NTSV – N° total de saídas voluntárias NTS – N° total de saídas			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Clientes/utentes	Número da medida/Nome: C03/Grau de reconhecimento da marca SCM XXXXX		Responsável: N/D
Estratégia: Melhorar a visibilidade externa	Objectivo: Manter e reforçar a imagem		
Descrição: É crucial a SCM XXXXX promover actividades e eventos que fomentem uma ligação forte com todos os <i>stakeholders</i> , dado que cada vez mais, a marca é um elemento de diferenciação (principalmente no relacionamento humano).			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Valor índice obtido			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Clientes/utentes	Número da medida/Nome: C04/Número de iniciativas abertas à comunidade		Responsável: N/D
Estratégia: Melhorar a visibilidade externa	Objectivo: Manter e reforçar a imagem		
Descrição: Tal como referido acima, as relações humanas estabelecidas com a comunidade são fundamentais, dado que permitem uma troca de experiencias e simultaneamente permite auscultar as necessidades das pessoas que nela vivem.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório das actividades realizadas			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Clientes/utentes	Número da medida/Nome: C05/Número de novos serviços/respostas sociais		Responsável: N/D
Estratégia: Diferenciação de produtos/serviços	Objectivo: Inovar na prestação do serviço		
Descrição: Dada a crescente exigência dos utentes/clientes, é importante que a instituição se destaque pela inovação dos seus serviços. A inovação é um factor diferenciador no momento da escolha.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório de todos os novos serviços.			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Clientes/utentes	Número da medida/Nome: C06/Taxa de certificação de respostas sociais		Responsável: N/D
Estratégia: Diferenciação de produtos/serviços	Objectivo: Inovar na prestação do serviço		
Descrição: E importante que a instituição promova uma melhoria continua dos seus produtos/serviços.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório das novas metodologias.			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P02/Número de inconformidades		Responsável: N/D
Estratégia: Aumentar os padrões de qualidade	Objectivo: Implementar a certificação das respostas sociais		
Descrição: Manter a ausência de inconformidades assegura a manutenção da certificação da qualidade nas respostas sociais, que consequentemente se traduz numa maior credibilidade para os utentes/clientes.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Anual	Unidade: Porcentagem	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: $TC = \frac{NIC}{NTC}$ TC – Taxa de conformidades NIC – N° de inconformidades NTRS – N° Total de critérios			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P03/Número de novas parcerias	Responsável: N/D	
Estratégia: Criação de uma rede estruturada	Objectivo: Promover novas parcerias		
Descrição: A SCM XXXXX deve procurar que as parcerias estabelecidas evoluam para redes estruturadas, que beneficiem todos os <i>stakeholders</i> .			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório das parcerias estabelecidas			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P04/% de redução dos custos com a logística/comunicação		Responsável: N/D
Estratégia: Melhorar a eficiência institucional	Objectivo: Implementar um sistema de gestão integrada		
Descrição: Uma maior eficiência dos processos traduz-se numa maior economicidade de recursos humanos e matérias.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: $TCOP = \frac{COP \text{ (Ano N)}}{COP \text{ (Ano N-1)}} - 1$ TCOP – Taxa dos custos operacionais COP (Ano N) – Custos operacionais do Ano N COP (Ano N-1) – Custos operacionais do Ano N-1			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P05/Número de respostas sociais integradas		Responsável: N/D
Estratégia: Melhorar a eficiência institucional	Objectivo: Implementar o sistema de gestão integrada		
Descrição: Integrar as respostas sociais e equipamentos através de um sistema de gestão permite reduzir os custos de comunicação e logística, elevar a satisfação dos colaboradores, utentes/clientes e a imagem da instituição.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório de respostas sociais integradas			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P06/Número de utentes abrangidos pela instituição		Responsável: N/D
Estratégia: Fidelizar os clientes/utentes	Objectivo: Aumentar a qualidade do atendimento		
Descrição: É fundamental que a instituição tenha colaboradores qualificados e motivados, de forma a beneficiar todos os procedimentos de contacto com os utentes/clientes.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório de utentes abrangidos pela instituição no final de cada ano			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Processos Internos	Número da medida/Nome: P06/Número de reclamações registadas		Responsável: N/D
Estratégia: Fidelizar os clientes/utentes	Objectivo: Aumentar a qualidade do atendimento		
Descrição: Um número de reclamações reduzido ou nulo reflectirá a satisfação dos utentes com o serviço prestado pela instituição. Por outro lado, as reclamações permitem proceder a eventuais melhorias.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: Somatório de reclamações			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A01/% de avaliações de desempenho positivas		Responsável: N/D
Estratégia: Maximizar a produtividade	Objectivo: Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores		
Descrição: E importante para estas instituições ter recursos humanos altamente motivados, dado que impulsiona os níveis de produtividade			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: $TAD = \frac{TAP}{TA}$ TAD – Taxa de avaliações de desempenho TAP – Total de avaliações positivas TA – Total de avaliações realizadas			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A02/Índice de satisfação		Responsável: N/D
Estratégia: Maximizar a produtividade	Objectivo: Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores		
Descrição: As condições laborais como seja, a remuneração ou o clima organizacional contribuem positivamente para melhorar a satisfação dos colaboradores.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: $IS = \frac{CS}{CA}$ IS – Índice de satisfação CS – Colaboradores satisfeitos CA – Colaboradores activos			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A03/% de saídas de trabalhadores da instituição		Responsável: N/D
Estratégia: Reduzir os custos com formação de pessoal e aumentar a motivação	Objectivo: Reduzir a rotatividade		
Descrição: Criar sistemas de incentivos que motivem os recursos humanos e crucial, uma vez, que origina maior retenção dos mesmos			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Porcentagem	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: $TSI = \frac{SC}{TS}$ TSI – Taxa de saídas da instituição SC – Saídas para a concorrência TS – Total de saídas			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A04/% de trabalhadores com contrato S/termo		Responsável: N/D
Estratégia: Reduzir os custos com formação de pessoal e aumentar a motivação	Objectivo: Reduzir a rotatividade		
Descrição: Ter uma percentagem elevada de colaboradores com vínculo a instituição por tempo indeterminado significa ter colaboradores fortemente comprometidos com a missão institucional.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Unidade: Porcentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: $TCST = \frac{CST}{TC}$ TCST – Taxa de colaboradores com contrato s/termo CST – Total de contratados s/termo TC – Total de contratados			
Origem dos dados: Relatório Anual			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A05/Número de utilizadores do sistema		Responsável: N/D
Estratégia: Potenciar as sinergias departamentais	Objectivo: Adoptar um sistema integrado de informação		
Descrição: E importante para a instituição ter os seus departamentos/colaboradores interligados através das TIC, tendo em conta, que potencia a maximização da colaboração e maiores níveis de produtividade.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Trimestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório dos utilizadores			
Origem dos dados: Relatório Trimestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A06/Número de conteúdos de informação carregados no SII		Responsável: N/D
Estratégia: Potenciar as sinergias departamentais	Objectivo: Adoptar um sistema integrado de informação		
Descrição: Se o sistema for constantemente actualizado com novos conteúdos, os colaboradores vão encará-lo como uma mais-valia institucional.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Trimestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório dos conteúdos carregados			
Origem dos dados: Relatório Trimestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A07/Horas de formação proposta		Responsável: N/D
Estratégia: A valorização dos profissionais para atingir melhores resultados	Objectivo: Implementar um modelo de formação interna/externa		
Descrição: A formação constitui uma ferramenta indispensável, que assegura melhores níveis de desempenho em toda a estrutura, e contribui para a promoção da inovação e adaptabilidade às constantes mudanças da envolvente.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Unidade: Número	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório de horas propostas			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Aprendizagem e crescimento	Número da medida/Nome: A08/% de participação dos colaboradores nas formações		Responsável: N/D
Estratégia: A valorização dos profissionais para atingir melhores resultados	Objectivo: Implementar um modelo de formação interna/externa		
Descrição: A participação em acções de formação permite a actualização dos colaboradores relativamente a novas práticas no sector.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: $TP = \frac{CP}{TC}$ TP – Taxa de participação CP – Colaboradores que participaram na formação TC – Total de colaboradores			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Financeira	Número da medida/Nome: F01/Número de novas receitas		Responsável: N/D
Estratégia: Captar novas fontes de receita	Objectivo: Aumentar as fontes de receita		
Descrição: Novas fontes de financiamento originam mais e melhores meios e permitem reduzir a dependência financeira do Estado.			
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Unidade: Numero	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: Somatório de novas receitas			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Financeira	Número da medida/Nome: F02/% do aumento da receita		Responsável: N/D
Estratégia: Captar novas fontes de receita	Objectivo: Aumentar as fontes de receita		
Descrição: Mais e melhores meios de actuação são geradores de mais receita e possibilitam alavancar novos investimentos.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: $TCR = \frac{TRN}{TRN - 1}$ TCR – Taxa crescimento receita TRN – Total de receitas ano N TRN-1 – Total de receitas ano N-1			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Financeira	Número da medida/Nome: F03/% de redução dos custos operacionais		Responsável: N/D
Estratégia: Redução de custos operacionais	Objectivo: Reduzir os custos		
Descrição: Os custos com o pessoal e os com os Fornecimentos e Serviços Externos são aqueles que mais oneram as instituições do sector, pelo que se existir uma gestão eficiente das mesmas permitira reduzir os custos.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Trimestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: $COP = \frac{CP}{TC}$ COP – Custos operacionais CP – Custos com o pessoal TC – Total de custos			
Origem dos dados: Relatório Trimestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Financeira	Número da medida/Nome: F04/% de subsídios estatais		Responsável: N/D
Estratégia: Fortalecer a independência financeira da instituição	Objectivo: Reduzir a dependência financeira do Estado		
Descrição: Se existir um maior volume de receitas originado pelo acréscimo de prestação de serviços, e um sinal de que, a instituição no futuro será mais independente das políticas sociais decretadas pelo Estado.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores baixos são bons
Formula: $SE = \frac{TSE}{TR}$ SE – Subsídios Estatais TSE – Total de subsídios de Estado TR – Total de receitas			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	

Perspectiva: Financeira	Número da medida/Nome: F05/% do aumento do volume de prestação de serviços		Responsável: N/D
Estratégia: Fortalecer a independência financeira da instituição	Objectivo: Reduzir a dependência financeira do Estado		
Descrição: Se o volume de receitas da prestação de serviços for crescente, significa maior diversificação e captação de receitas extra Estado.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Percentagem	Polaridade: Valores altos são bons
Formula: $TCPS = \frac{TPSN}{TPSN-1}$ TCPS – Taxa de certificação de respostas sociais (R.S.) TPSN – Total do volume prestação de serviços Ano N TPSN-1 – Total do volume prestação de serviços Ano N-1			
Origem dos dados: Relatório semestral			
Qualidade dos dados: Alta		Colector de dados: N/D	